

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ



**ÜCRETLİ ÇALIŞAN MİMARLARIN MOTİVASYON VE VERİMLİLİK
İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ**

Bengü GİZLİ TABAKLAR

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MİMARLIK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MART 2019

ANTALYA

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ



**ÜCRETLİ ÇALIŞAN MİMARLARIN MOTİVASYON VE VERİMLİLİK
İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ**

Bengü GİZLİ TABAKLAR

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MİMARLIK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MART 2019

ANTALYA

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÜCRETLİ ÇALIŞAN MİMARLARIN MOTİVASYON VE VERİMLİLİK
İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

Bengü GİZLİ TABAKLAR
MİMARLIK
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez 29.3/2019 tarihinde jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Aynur KAZAZ
Prof. Dr. Ş. Gülin BEYHAN
Doç. Dr. İkbâl ERBAŞ (Danışman)



ÖZET

ÜCRETLİ ÇALIŞAN MİMARLARIN MOTİVASYON VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

Bengü GİZLİ TABAKLAR

Yüksek Lisans Tezi, Mimarlık Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. İkbal ERBAŞ

Mart 2019; 90 Sayfa

Bir işletmenin temel hedeflerinden olan verimlilik, kaynakları etkin kullanmaya bağlıdır. Bu anlamda işgören kaynağını etkili kullanmak, işletmeler ve yöneticiler için önem taşımaktadır. Bu sebeple verimlilik artışının sağlanmasında başrol işgörenlere ait olmaktadır. İşgörenlerin verimliliklerini arttırmak için yöneticiler motivasyon araçlarına başvurabilir; çünkü yöneticiler örgütsel etkinliği ve verimliliği yükseltme amacı doğrultusunda başarıya ulaşmayı hedeflemektedirler. Motive edilmiş çalışanların verimlilik artışında, dolayısıyla işletmenin amacına varması hususunda rol üstlenmiş olması hem işletmeler hem de işgörenler açısından büyük bir önem arz etmektedir.

Motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkinin önemi bilindiği için, birçok sektörde bu kavramlarla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları sağlık, gıda, belediye, havaalanı gibi kurumsal sektörler üzerinedir. Yapım sektörünün de yoğun çalışma şartlarına sahip olması ve süre parametresinin sektör içinde önemli bir yere sahip olmasından dolayı işgören verimliliğini arttıracak uygun motivasyon araçlarının tespit edilmesi anlam kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Antalya ilinde ücretli olarak çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisini değerlendirmektir. Bu kapsamda Antalya ilinde gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarlara anket çalışması uygulanmış olup, anket çalışması 67 soru içermektedir. Ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının verimliliklerine etkisini amaçlayan çalışma 56'sı özel sektör 76'sı kamu sektörü olmak üzere toplam 132 mimara uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilmiştir.

Araştırmada motivasyon araçları açısından özel sektör ve kamu sektöründe bulunan mevcut durumlar değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda ekonomik araçlar açısından değerlendirildiğinde, özel sektör ve kamu sektöründe çalışan işgörenler genel olarak işyerinin sağladığı ekonomik araçlara bağlı olan alt başlıklardan memnun olmasalarda, her iki sektörde de durum aynı şekilde olduğu için bu konuda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Fakat, özel sektör ve kamu sektörünün mevcut durumlarından ortaya çıkan en büyük farklılıkların örgütsel ve yönetsel araçlardan kaynaklandığı saptanmıştır. Ek olarak bakış açıları incelendiğinde, özel sektörde çalışan mimarların psiko-sosyal araçlarla motive olacakları ve verimliliklerinin artacağı tespit edilmiştir. Bu durumun yanı sıra, kamu sektöründe çalışan mimarların ise motivasyon

ve verimliliklerinin artmasında örgütsel ve yönetsel araçların etkili olacağı sonucu çıkmıştır. Ayrıca özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkilerine bakış açılarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar ise en çok örgütsel ve yönetsel araçlardan kaynaklanmaktadır. Bunun sebebi ise, kamu kurumlarında dikey bir hiyerarşi varken, özel sektörde yatay bir hiyerarşi olması nedeniyle özel sektörde çalışan mimarların örgütsel ve yönetsel araçlardan çok mesleki ve sosyal açıdan bir doyum sağlamak istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Son olarak özel sektör çalışanları için yapılan işten zevk alma ve tatmin olma durumunun motivasyon ve verimlilik ilişkisi açısından çok güçlü bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Kamu sektörü açısından ise motivasyon ve verimlilik ilişkisi için en güçlü etken işyerindeki yükselme olanağıdır.

ANAHTAR KELİMELEER: İşgören, Motivasyon, Motivasyon Araçları, Ücretli Çalışan Mimarlar, Verimlilik, Yapım sektörü, Yönetici.

JÜRİ: Prof. Dr. Aynur KAZAZ

Prof. Dr. Ş. Gülin BEYHAN

Doç. Dr. İkbâl ERBAŞ

ABSTRACT

EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES OF ARCHITECTS: THE CASE OF ANTALYA PROVINCE

Bengü GİZLİ TABAKLAR

MSc Thesis in Architecture

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İkbal ERBAŞ

March 2019; 90 pages

Productivity, which is one of the main objectives of an enterprise, depends on using resources effectively. In this sense, using employees effectively is important for businesses and managers. For this reason, the leading role belongs to employees in increasing the productivity. Managers can apply to motivational tools in order to increase the productivity of employees, because they aim to achieve success. The fact that motivated employees play a role in increasing the productivity and thus the purpose of the business is of great importance both for the businesses and the employees.

As the importance of the relationship between motivation and productivity is known, studies have been carried out in many sectors about these terms. Some of these studies focus on institutional sectors such as health, food, municipal, airport. Due to the fact that the construction sector has intensive working conditions and the parameter of time has an important role in the sector, it is important to determine the appropriate motivation tools to increase employee productivity.

The aim of this study is to evaluate the relationship between motivation and productivity of architects working in Antalya. In this context, survey, which consists of 67 questions, have been applied to the architects working in the private sector and public sector in Antalya. The study, which aims to find out the effect of motivational tools which are economical, psycho-social and organizational and managerial, has been applied to a total of 132 architects, 56 of private sectors and 76 of public sectors. The data were analyzed in SPSS statistical program.

In the research, current situations in the private and public sectors were evaluated in terms of motivational tools. As a result of the research, in terms of economical tools, the employees working in the private and public sectors are generally not satisfied with the sub-titles that are related to the economical tools. However, the situation is the same both in private and public sector. That's why, there is no significant differences between private and public sector. Also, it has been determined that the biggest differences arising from the current situation of the private sector and public sector originate from organizational and managerial tools. In addition, when the points of view are examined, it is determined that the architects working in the private sector will be motivated by psycho-social tools and their productivity will increase.

Moreover, it is concluded that organizational and managerial tools would be effective in increasing the motivation and productivity of the architects working in the public sector. In addition, it has been determined that there are differences between the views of the architects working in the private sector and public sector in terms of the relation between motivation and productivity. These differences are mostly due to organizational and managerial tools. The reason for this is that while there is a vertical hierarchy in public institutions, it is a horizontal hierarchy in the private sector, that the architects working in the private sector want to provide a professional and social satisfaction rather than organizational and managerial tools.

Finally, it is possible to say that the condition of enjoyment and being satisfied with job for the private sector employees is a very strong factor in terms of the relationship between motivation and productivity. In terms of the public sector, the most powerful factor for the relationship between motivation and productivity is the opportunity to promote in the workplace.

KEYWORDS: Construction Sector, Employee, Employees of Architects, Manager, Motivation, Motivational Tools, Productivity.

COMMITTEE: Prof. Dr. Aynur KAZAZ

Prof. Dr. Ş. Gülin BEYHAN

Assoc. Prof. Dr. İkbal ERBAŞ

ÖNSÖZ

Günümüzde inkar edilemeyen motivasyon ve verimlilik ilişkisinin öneminin her sektörde olduğu kadar yapım sektöründeki etkisinin araştırıldığı ve Antalya ilinde ücretli çalışan mimarlar üzerinde uygulanan anket çalışmasıyla sonuca ulaşılmaya çalışılan bu çalışmada özel sektör ve kamu sektöründe faaliyet gösteren mimarların bakış açısı araştırılmıştır. Fakat gerek ekonomik koşullar, gerek yapım sektörünün mevcut olan durumunun, gerekse işverenlerin anket çalışmasında şirket bilgilerini içerdiği fikrine kapılmasından ve anketi uygulamak istememelerinden dolayı ulaşılan mimar sayısının sonuçlara doğrudan etkisi olacağını göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Bu çalışmada tüm bilgi birikimi ve tecrübesi ile bana zaman ayıran ve emek harcayan, desteğini esirgemeyen, önerileri ile beni yönlendirip çalışmamı şekillendiren, birlikte çalışmaktan büyük onur duyduğum değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. İkbâl ERBAŞ'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yaptığımız anket çalışmalarımıza destek olan katılımcılara, bu çalışmanın her safhasında manevi katkılarını sunan eşim Oray TABAKLAR'a ve aynı zamanda desteklerini eksik etmeyen GİZLİ ve TABAKLAR ailelerinin her bir ferdine çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iv
AKADEMİK BEYAN	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
ÇİZELGELER DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. KAYNAK TARAMASI	3
2.1. Motivasyon Üzerine Yapılmış Çalışmalar	3
2.2. Verimlilik Üzerine Yapılmış Çalışmalar	5
2.3. Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar	5
3. MATERYAL VE METOT	7
3.1. Motivasyon	7
3.1.1. Motivasyonun önemi	8
3.1.1.1. Çalışan açısından motivasyonun önemi	8
3.1.1.2. Yönetici açısından motivasyonun önemi	9
3.1.2. Motivasyon teorileri	9
3.1.2.1. Kapsam teorileri	10
3.1.2.2. Süreç teorileri	15
3.1.2.3. Motivasyon teorilerinin analizi	19
3.1.3. Motivasyonda özendirici araçlar	20
3.1.3.1. Ekonomik araçlar	21
3.1.3.2. Psiko-sosyal araçlar	23
3.1.3.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar	26
3.2. Verimlilik	30
3.2.1. Verimlilik tanımı	30
3.2.2. Verimliliğin önemi	32
3.2.2.1. Yönetici açısından verimliliğin önemi	32
3.2.2.2. Çalışan açısından verimliliğin önemi	33
3.2.2.3. İşletme açısından verimliliğin önemi	33

3.2.3. Verimlilikle ilgili kavramlar	34
3.2.4. Verimliliğe etki eden etkenler.....	34
3.2.4.1. Verimliliğe etki eden iç etkenler.....	35
3.2.4.2. Verimliliğe etki eden dış etkenler	37
3.2.5. Motivasyon ve verimlilik ilişkisi ve yapım sektöründe etkisi	39
3.3. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi	39
3.3.1. Araştırmanın yöntemi	40
3.3.2. Evren ve örneklem	42
3.3.3. Araştırmanın sınırlılıkları.....	43
3.3.4. Verilerin analizi.....	43
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	45
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi ve Karşılaştırılması.....	45
4.2. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Çalışan Mimarların Mevcut Durumlarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi ve Karşılaştırılması	48
4.3. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Çalışan Mimarların Mevcut Durumlarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Özellikler Bakımından Karşılaştırılması	53
4.4. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Çalışan Mimarların Motivasyon ve Verimlilik İlişkisine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi	56
4.5. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Çalışan Mimarların Motivasyon ve Verimlilik İlişkisine Bakış Açılarının Korelasyon Analizleri	69
5. SONUÇLAR	77
6. KAYNAKLAR	80
7. EKLER.....	85
ÖZGEÇMİŞ	

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Ücretli Çalışan Mimarların Motivasyon ve Verimlilik İlişkisinin Değerlendirilmesi: Antalya İli Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kurallar ve etik değerlere uygun olarak bulunduğunu belirtir, bu tez çalışmasında bana ait olmayan tüm bilgilerin kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

29.03.2019

Bengü GİZLİ TABAKLAR

B. GİZLİ.

SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

- % : Yüzde
 α : Cronbach alpha katsayısı
P : Anlamlılık düzeyi
< : Küçük işareti
> : Büyük işareti

Kısaltmalar

- Çev : Çeviri
Fak. : Fakülte
İ.Ü. : İstanbul Üniversitesi
KMÜ : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
MPM : Milli Produktivite Merkezi
MYO : Meslek Yüksekokulu
N : Denek sayısı
SBF : Siyasal Bilgiler Fakültesi
SPSS : Statistical Package for Social Sciences
Ss. : Sayfa sayısı
TODAİE: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Vb. :Ve Benzeri
Yay. :Yayınları

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	11
Şekil 3.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG teorisinin karşılaştırılması	14
Şekil 3.3. Klasik şartlandırma.....	16
Şekil 3.4. Sonuçsal şartlandırma.....	16
Şekil 3.5. Verimliliğe etki eden etkenler	35
Şekil 3.6. Çalışmayı oluşturan aşamalar	41

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. Maslow ve Herzberg'in teorilerinin karşılaştırılması	12
Çizelge 3.2. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması	15
Çizelge 3.3. Motivasyonda kapsam ve süreç teorilerinin karşılaştırmalı analizi	19
Çizelge 4.1. Demografik özelliklere ilişkin bulguların değerlendirilmesi	45
Çizelge 4.2. Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların demografik özelliklerine ilişkin bulgular	46
Çizelge 4.3. Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşlerin değerlendirilmesi	49
Çizelge 4.4. Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması	52
Çizelge 4.5. Özel sektör çalışanlarının mevcut durumlarına ilişkin görüşlerinin demografik özellikler bakımından karşılaştırılması	54
Çizelge 4.6. Kamu sektörü çalışanlarının mevcut durumlarına ilişkin görüşlerinin demografik özellikler bakımından karşılaştırılması	55
Çizelge 4.7. Özel sektörde çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları	57
Çizelge 4.8. Kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları	63
Çizelge 4.9. Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açılarının korelasyon ve regresyon analizleri	70
Çizelge 4.10. Özel sektör çalışanlarının takdir edilme, övülme ve teşekkür motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi	74
Çizelge 4.11. Özel sektör çalışanlarının yapılan işten zevk alma ve tatmin olma motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi	74
Çizelge 4.12. Kamu sektörü çalışanlarının işyerinde yükselme olanağı motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi	74
Çizelge 4.13. Kamu sektörü çalışanlarının işyerindeki tatil, izin ve istirahat motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi	75
Çizelge 4.14. Kamu sektörü çalışanlarının terfilerde liyakat ve adalet durumu motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi	75

1. GİRİŞ

Latince “movere” kelimesinden türemiş olan “motivasyon” kavramı, günümüz örgütlerinde oldukça popüler bir kavram olarak kabul edilmektedir. Motivasyon, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve bu etkilenme sonucunda planlanan amaçlara ulaşmak için amaçlar doğrultusunda çalıştırılması olarak ifade edilmektedir. Motivasyonun çıkış noktasının bireylerin ihtiyaçları olması ve bu nedenle motivasyonun her birey için aynı anlama gelmemesi, motivasyon kavramının temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple işletmenin işgörenden beklediği faydayı sağlaması için öncelikle işgöreni iyi tanınması, işgörenin ihtiyaç ve isteklerinin farkında olması ve hedeflenen verimliliği sağlamak için işgörene en uygun motivasyon aracını tespit etmesi önem taşımaktadır.

İşletmelerin merkezini çalışanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin motive edilmesi ve motivasyonlarının artmasının sağlanması, işletmelerin başta gelen amaçları arasında yer almaktadır. Çünkü işletmenin hedefleri doğrultusunda motive edilmiş işgören hem işletmeye yararlı olacak, hem de sahip olduğu başarı duygusuyla birlikte iş tatmini duyacaktır. Bu süreçte başarılı olmak isteyen yöneticilerin üzerine düşen görev, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan işgörenlerin motive edilerek verimliliklerinin artmasına yardımcı olacak ekonomik, psiko-sosyal ya da örgütsel ve yönetsel araçlardan en uygun olanını seçmek olacaktır. Fakat aynı zamanda iyi bir yönetici, motivasyon araçlarının her çalışan üzerinde aynı ölçüde etkili olmayacağı gerçeğinin bilincinde olmalıdır.

Verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi) etken kullanımı olarak tanımlanmakta, böylece mal ve kaynakların etken kullanımından dolayı tasarruf etmeyi amaçlamayı ifade etmektedir (Prokopenko 2011). Bir işletmenin merkezini çalışanların oluşturması nedeniyle işletmelerin en temel dayanağı insandır. Kurum açısından en büyük kazancın verimlilik artışının sağlanması olduğunun farkında olan ve başarılı olmak isteyen yöneticiler, çalışanların motivasyonunu arttırarak örgütsel etkinliğin ve verimliliğin yükselmesine katkı sağlamaları mümkündür. Bu nedenle verimliliğin arttırılması için öncelikle işgöreni motive eden araçların titizlikle ortaya çıkarılması gerekmektedir. Örgütsel verimliliği ve etkinliği arttırmaya yönelik kullanılan motivasyon araçlarının bir işletmede eksik olması, işletmenin verimliliğinin düşmesine neden olabilir. Diğer taraftan verimliliğin düşmesinde motivasyonla ilgili olmayan başka sebepler de söz konusu olabilir.

Motivasyon ve verimlilikle ilgili çalışmalar her sektörde olduğu gibi Türk yapım sektörü için de önemli bir araştırma alanı olmuştur. Yapım sektörünün yoğun ve uzun çalışma saatlerini gerektiren yapısı ve bu nedenle gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe insan emeğinin ön planda olması bu sektörde motivasyon ve verimlilik ilişkisini önemli kılmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin başarısının doğrudan insan emeğine bağlı olması nedeniyle, çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik motivasyon araçlarının niteliği de önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Antalya ilinde ücretli olarak çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisini incelemek, yapım sektöründe kullanılan motivasyon araçlarının, ücretli çalışan mimarların verimliliğine nasıl yansıdığını ortaya koymaktır. Çalışmada

öncelikle motivasyon ve verimlilik ile ilgili tanım ve kavramlar ele alınmış, daha sonra Antalya ilinde özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan ücretli mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açılarını incelemek amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının verimliliklerine etki düzeyini belirlemeyi amaçlayan ve 67 sorudan oluşan anket 56'sı özel sektörde, 76'sı kamu sektöründe çalışan olmak üzere toplam 132 ücretli mimar üzerinde uygulanmış olup, elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda özel sektör çalışanlarının bakış açıları incelendiğinde, özel sektörde çalışan mimarların daha çok psiko-sosyal araçlarla motive oldukları ve böylece verimliliklerinin arttığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan, kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimliliklerinin artırılması konusunda örgütsel ve yönetsel araçların etkili olduğu görüşüne sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkilerine bakış açıları yönünden en büyük farkın örgütsel ve yönetsel araçlardan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Ekonomik araçlar açısından değerlendirildiğinde ise her iki sektörde çalışanların genel olarak işyerinin sağladığı ekonomik araçlardan memnun olmadıkları tespit edilmiş, bu konuda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

2. KAYNAK TARAMASI

Motivasyon ve verimlilikle ilgili çalışmalar her sektörde olduğu gibi Türk yapım sektörü için de önemli bir araştırma alanı olmuştur. Hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından ele alınan oldukça çeşitli araştırmalar yapılmış olup çalışmanın bu bölümünde ulusal ve uluslar arası alanda daha önce tamamlanmış motivasyon, verimlilik ve motivasyon-verimlilik ilişkisini içeren araştırmalar incelenmiştir.

2.1. Motivasyon Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Motivasyon kavramı hem yönetici hem de çalışan açısından önemli bir yere sahiptir. Çünkü motivasyon çalışmaları yöneticilerin ve çalışanların birbirlerini ve ihtiyaçlarını tanımlarını kolaylaştıracak faktörlerin tanımlanmasına altlık oluşturmaktadır. Söz konusu araştırmaların sonuçlarını dikkate alarak işletmelerinde uygulayan organizasyonların hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşmaları mümkündür.

Göncü (2005), çalışmasında kamu sektörü ve özel sektörde motivasyon konusuna değinmiş olup, çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerden yola çıkarak kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının motivasyonları üzerine bir anket yürüterek araştırma yapmıştır. Anket özel sektörde bankacılık, turizm, otomotiv; kamu sektöründe ise maliye, sağlık ve eğitim alanlarında uygulanmıştır. Uygulanan araştırmada önermelere ilişkin bulgular sonucunda genelde kamu sektöründe motivasyonun daha iyi düzeyde olduğu yönünde netice vermektedir. Ancak genel motivasyon düzeyine ilişkin yapılan t testi sonuçları her iki sektör çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında pek fazla fark olmadığını göstermektedir.

Balaban (2006), Türk inşaat sektöründe çalışanların motivasyonu üzerinde kültürün etkisini ve rolünü incelemeyi amaçladığı araştırmasında mimar ve inşaat mühendislerinin kültürünü dört kültürel boyutla karşılaştırarak 833 kişi üzerinde anket çalışması uygulamıştır. Çalışma sonucunda Türk inşaat şirketlerinde çalışan mimarlar ve inşaat mühendislerinin meslek kültürleri arasında belirgin farklılıklar gözlenmiş ve bu farklılıkların motive edici faktörler üzerindeki etkisi incelendiğinde, mimarlık bürolarında çalışanlar için ilk sırada güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçların yer aldığı, inşaat şirketlerinde çalışanlar için ise birinci sırada sosyal ihtiyaçların yer aldığı saptanmıştır.

Tunçez (2007) ise çalışmasında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde ofis ortamında çalışan inşaat mühendisleri ve mimarların motivasyonunu incelemiştir. Bu amaçla 101 kişi ile anket çalışması yapmıştır. Anket sonuçları doğrultusunda hem mimarların hem de inşaat mühendislerinin monoton bir iş hayatlarına sahip oldukları için işlerine karşı motivasyonlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, 1-5 yıl arasında tecrübeli olanların genellikle sözleşmeli olmaları, buna bağlı olarak her an işten çıkarılma korkusu taşımaları gibi hususlar anket sonucunda ortaya konmuştur. Bunlara ek olarak, 6-10 yıl arasında çalışanların, ücret konusunda adil olunmadığını düşünmeleri ve yeni başlayanlara göre daha tecrübeli oldukları için daha fazla ücret hakettiklerini dile getirdikleri görülmektedir.

Bilgi (2010), Türkiye'de inşaat sektöründe çalışan inşaat mühendisleri ve mimarların motivasyonlarını etkileyen faktörleri araştırdığı çalışmasında 80 inşaat

mühendisi ve 30 mimara anket çalışması uygulamıştır. Anket çalışmasının sonucunda inşaat mühendisleri ve mimarların işteki motivasyonlarını etkileyen en önemli faktörler sırasıyla; işin seveerek yapılması, ücretin zamanında ödenmesi, ücretlendirmenin adaletli yapılması, üstlerle iyi ilişki kurulması, iş arkadaşları ile iyi ilişki kurulması, alınan ücretin yeterli olması ve işin garantili bir gelecek sağlaması olarak listelenmiştir.

Moslem (2015), yaptığı çalışmada Türk inşaat sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin motivasyonları üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaçla 159 mimar, 157 inşaat mühendisi ve 16 teknik eleman ile anket çalışması yapmıştır. Anket çalışması sonucunda, iş tatmini ve motivasyon alt boyutlarının kendi aralarında pozitif ilişki bulunmuş, fakat iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Yapım sektörü gibi farklı meslek gruplarını içinde barındıran bir sektörde motivasyon hem çalışan hem de yönetim açısından kaçınılmaz bir gerekliliktir. Balaban (2006), Tunçez (2007), Bilgi (2010) ve Moslem (2015) araştırmalarını çalışanlar açısından değerlendirirken, çalışmaların bazıları da (Öğrüş Ildız 2009, Çöğür 2010, Holmes 2011) yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirilen çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Öğrüş Ildız (2009), çalışmasında inşaat firmalarında proje müdürleri tarafından algılanan iş yükü, iş stresi, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır, bu amaçla 44 proje müdürü üzerinde anket çalışması yürütmüştür. Anket çalışması sonucunda, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki ve iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki için anlamlı sonuçlara ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar iş yükü ve iş tatmini arasında anlamlı bir korelasyon olmadığını ortaya koymaktadır.

Çöğür (2010), çalışmasında inşaat sektöründe proje yönetiminde kullanılan motivasyon araçlarının çalışanları ne düzeyde etkilediğini belirlemek ve motivasyon araçlarının etkilerini kişisel özellikler ve proje özelliklerine göre farklılaşmış farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla İstanbul merkezli bir inşaat firmasında yönetim kadrosunda çalışan 50 kişiye, 8 adet motivasyon aracı tanımlayarak anket çalışması yapmıştır. Anket çalışmasının sonucunda motivasyon araçlarının etkinliğinin, çalışanların sektördeki deneyimleri, iş yerindeki çalışma süreleri ve mesleklerine göre farklılıklar gösterdiğini, dolayısıyla aynı işyerinde bile motivasyon aracı geliştirilirken bu farklılıklara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Holmes (2011), Yeni Zelanda'da yöneticileri dahil ettiği ve proje müdürlerinin, şantiye şeflerinin, metraj şeflerinin ve sözleşme yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri araştırdığı çalışmasında 39 kişiye anket çalışması uygulamış olup, çalışanların iş arkadaşlığı gibi içsel ödüllerle motive olduğunu saptamış ve bu dört meslek grubu içinde en çok içsel ödüllerle motive olan grubun proje müdürleri olduğunu tespit etmiştir. Sözleşme yöneticilerinin ise en çok para ödülü ve iş güvenliği gibi dışa yönelik ödüllere hevesli olduğunu da altını çizmiştir.

2.2. Verimlilik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

İşletmelerin merkezini çalışanların oluşturması verimliliğin sağlanmasında çalışanların önemli bir role sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Bireysel verimliliğin arttığı, koşulların iyi olduğu işletmelerde örgütsel olarak hedefe ulaşma süresinin kısaldığı, bu sebeple işletme politikalarının başarılı olduğu kabul edildiğinden, verimlilikle ilgili birçok çalışma yapılmış olup, bu bölümde yapım sektörünü ilgilendiren çalışmalardan bazıları incelenmiştir.

Ulubeyli (2004), inşaat sektöründe işgücü verimliliğinin proje süresine etkisini ve maliyet analizini sorguladığı çalışmasını yöneticilere uygulamış ve verimlilik üzerinde en büyük etkinin örgütsel faktörlere ait olduğunu saptamıştır.

Güney (2005), bir bankada mekan-mobilya organizasyonundaki ergonomi faktörünün verimliliğe etkisini incelediği çalışmada insanların yaşadıkları çevreyi kendilerine uygun hale getirmeye çalıştıklarını ve çevrenin kişiye uygun halde tasarlanması halinde verimliliklerinin arttığını tespit etmiştir.

Moldabekov (2012) Kazakistan inşaat sektöründe proje yönetimi ve verimliliği incelemeyi amaçladığı araştırmasında verimlilik değerlerini farklı ülkelerde hazırlanan farklı analizler ve piyasadan elde edilen verilerle karşılaştırmıştır. Araştırmanın sonucunda ise Bayındırlık Bakanlığı ve Ortak Standartlar ve Fiyatlar analizlerinden elde edilen verim bilgilerinin birbirlerine yakınlık gösterdiğini ifade etmiştir.

Emami (2014), İstanbul'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli inşaat işletmelerinin verimlilik analizini irdelediği çalışmada inşaat sektöründe yer alan firmaların istihdam ettiği işçilerin bireysel özelliklerini doğru analiz etmesinin ve sahip oldukları özelliklere uygun inşaat projelerinde istihdam edilmelerinin şirketin işgücü verimliliği üzerinde olumlu etki yarattığını saptamıştır.

Serpel (2016), inşaat sektöründe teknik personelin verimliliğini araştırdığı çalışmada verimliliğe etkisi sorgulanan faktörlerden büyük bir kısmının yönetsel faktörler altında ifade edilebileceğini tespit etmiş olup, şirketlerin yönetici yetiştirmeye ağırlık vermesi gerektiği, ancak bu yöneticilerin başarılı olabilmesi için de şirket sahiplerinin kararlılıkla bu işe kendilerini adanmaları gerektiği sonucuna varmıştır.

2.3. Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Günümüz organizasyonlarında motivasyon uygulamalarının verimlilik boyutu motivasyon araştırmalarına ve organizasyonlarına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Örücü ve Kanbur 2008). Bu nedenle literatürde motivasyon ve verimlilik ilişkisini incelemeye yönelik ulusal ve uluslararası çalışmalar yapılmıştır. Bu bölümde başta yapım sektörü olmak üzere motivasyon ve verimlilik ilişkisini açıklayan çalışmalar incelenmiştir.

Aiyetan ve Olotuah (2006), Nijerya inşaat sektöründe çalışanların motivasyonu ve verimliliği arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarını yönetim ve çalışanlar olmak üzere iki grup üzerinde incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda çalışanların maaş artışı,

fazla mesai ödenekleri ve ücretli tatiller gibi finansal teşvikleri tercih ettikleri ortaya konulmuştur.

Kazaz ve diğ. (2008), Türk inşaat sektöründe temel motivasyon faktörlerinin iş gücü verimliliğine etkisini inceledikleri ve yönetim kadrosuna uyguladıkları anket sonucunda en etkili faktörün örgütsel faktörler olduğu bilgisine ulaşmışlardır. Buna ek olarak, anketin tek taraflı uygulandığını ve bu çalışmanın işgören üzerinde de uygulanması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Hassan ve Salim (2014), Sudan inşaat sektöründe motivasyonun verimliliğe etkisini inceledikleri çalışmalarında Sudan'daki şirketlerin motivasyonu sağlamak için sadece manevi motivasyon uyguladıkları ve fiziksel motivasyon kaynaklarının olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle çalışanların bir çoğunun işlerinden memnun olmadıklarını saptamışlardır.

Yapım sektörünün yanı sıra motivasyon ve verimlilik ilişkisi diğer sektörler açısından da dikkate alınan bir konu olmuştur. Bu sektörlerden bazıları kamu yönetim, sağlık sektörü ve eğitim sektörü olup, aşağıda bu sektörlerle ilgili yapılmış çalışmalardan bazıları irdelenmiştir.

Aysu (2013), Çanakkale Belediye'sinde personelin motivasyon ve verimlilik düzeyleri ile ilgili yaptığı çalışmada yılsonu prim ve ikramiye verilmesinin personelin motivasyonunu olumlu etkileyeceğini tespit ederek, personelin bir kısmının maddi nitelikli ödüllendirme beklediğini vurgulamıştır. Ayrıca genellikle personelin maddi ödüllendirmenin yanında manevi ödüllendirmeyi de istediğini dile getirmiştir. Kurum içerisinde motivasyonun sağlanabilmesi açısından fiziki yapının oldukça önemli olduğunu ve personelin büyük çoğunluğunun kurumda rahat çalışma ortamına sahip olduğunu belirtmiştir.

Tuncay Sav (2014), Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşire, hekim, ebe, tekniker, memur ve sağlık memurlarından oluşan araştırma evreninde anket tekniğini kullandığı araştırmasında katılımcıların en önemli motive edici araç olarak gelir ve sosyal hakları gördüklerini tespit etmiştir. Sağlık çalışanlarının ücretler konusunda yeterince tatmin olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca fiziksel unsurlar bakımından değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun ayakta ve kapalı mekanlarda çalıştığı varsayımı ile yola çıkıldığında, iş ortamının fiziki olarak uygun olmasının önemli olduğu ortaya koyulmuştur. Plansız veya organizasyonel hatalı mesai, nöbet ve vardiyalar çalışanlarda verimin düşmesine yol açan nedenler olduğu tespit edilmiştir.

Koçyiğit (2015), üniversite personelinin motivasyon ve verimlilik düzeylerini ölçtüğü araştırmasında personelin fiziksel çalışma şartlarının motivasyonu yüksek oranda etkilediğini, işinin çaba sarf etmeye degecek bir iş olduğunu, mesleki eğitim programlarının düzenlendiğini, alınan ödülün beklentiyi karşılamasının işteki verimi arttırdığını, yılsonu prim ve ikramiye verilmesinin personelin motivasyonunu olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca personelin bir kısmının maddi nitelikli ödüllendirme beklediğini, manevi nitelikli ödül bekleyen personelin ise daha fazla olduğunu belirlemiştir.

3. MATERYAL VE METOT

Günümüzde her alanda başvurulan motivasyon kavramı organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla birlikte gerçekleştirilebileceğinin farkında olan yöneticilerin başvurduğu temel kavramlardandır. Motivasyonun verimlilik çalışmalarına doğrudan etkili olduğu düşünüldüğünde, motive olmamış bireyin örgüt amacına fayda sağlayamadığı gibi, örgütü negatif yönde etki altına alabilir. Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın temelini oluşturan motivasyon kavramı tanımlanmış, motivasyon kavramının önemi vurgulanmış ve farklı motivasyon teorileri ve motivasyon araçları incelenmiştir. Motivasyon ile ilgili araştırmaların ardından verimlilik tanımı yapılmış olup, verimliliğe ilişkin kavramlar ve etki eden etmenler incelenmiş, verimliliğin bir işletme için önemi değerlendirilmiştir. Ayrıca verimlilik ile motivasyon arasındaki ilişki incelenerek bu ilişkinin yapım sektöründeki etkisi ortaya konulmuştur.

3.1. Motivasyon

Türkçe’de güdüleme anlamına gelen motivasyon kelimesi Latince “movere” kelimesinden gelmiş olup “teşvik etmek”, “etki altına almak”, “harekete geçirmek” gibi anlamlara sahiptir (Bingöl 1998). Psikolojik ve sosyolojik bir kavram olan motivasyon, her düzeydeki yöneticinin üzerinde durması gereken bir konudur. Motivasyon kavramı hakkında günümüze kadar farklı açılardan tanımlar yapılmış ve böylelikle bu kavram daha açıklayıcı hale gelmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” (Koçel 1995),

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi” (Can 2002 ; Çolak Alsat 2016),

“İşgörenleri işletme amaçlarına yaklaşıtııcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar” (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008),

“Bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç” (Eren 2012),

“Örgüt çalışanlarının, planlanan amaçlara ulaşmak için amaçlar doğrultusunda çalıştırılması” (Öztekin 2012).

İnsan kaynakları yönetiminde önemli yer edinmiş olan motivasyon kavramı insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme faktörlerini içermektedir. Birincil faktör olan insan davranışını tetikleme çevresel etkenlerle ilgilidir. İkinci faktör belirli bir hedefe yönelme ile ilgili olup, üçüncü faktör ise birinci ve ikinci faktöre bağlı olarak bireyin davranışını sürdürmesi veya sürdürmemesini kapsamaktadır (Çiçek 2005). Bu üç faktör çalışanı ve çalışanın ihtiyacını analiz edebilme açısından anahtar görevi görmektedir.

Motivasyon ile ilgili tanımlar incelendiğinde motivasyon teriminin altında amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda kişisel beklentilerin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kişisel beklentileri gerçekleştirilen bir işgörenin tatmin

olması ve böylelikle harekete geçmesi hedeflenen bir süreçtir. Harekete geçen birey sayesinde organizasyonun başarısının artması da kaçınılmazdır. Diğer taraftan motive edilmemiş çalışanın kendisini işe vermesi beklenmediği gibi verimli çalışması da söz konusu olamaz.

Bir yönetici örgütsel olarak başarıya ulaşmak istiyorsa çalışanlarını memnun etmeli ve motivasyonlarının artmasını sağlamalıdır. Bu kapsamda motivasyon ile ilgili iki önemli özellik yöneticiler açısından dikkate alınmalıdır. Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Bir çalışana motive eden bir durum veya olayın diğer çalışana da motive etmesi beklenmemelidir. İkincisi ise motivasyonun ancak insan davranışlarıyla farkedilebilmesidir (Koçel 1995). Bu bağlamda motivasyon bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlanabilir (Bingöl 1998).

Motivasyon kavramını oluşturan ihtiyaç ve istekler insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir (Bingöl 1998). Bu sebeple motivasyonun kişiye özgün olması nedeniyle, her çalışan üzerinde aynı etkinin görülmesi beklenmemelidir.

3.1.1. Motivasyonun önemi

Yapım sektörü gibi yoğun çalışma koşullarının olduğu sektörlerde motivasyon, hem çalışan hem de örgütsel ve yönetsel açılardan önemli bir etkidir. Sektörün farklı meslek gruplarını içinde barındırması nedeniyle başarının sağlanabilmesi için bu farklı paydaşlar arasında sağlıklı bir ilişki kurulması gerekliliği önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışanların motive edilmesi hem işletme hem de çalışanların kendileri açısından olumlu bir adımdır. Bu bölümde motivasyon kavramının önemi hem çalışan hem de yönetici açısından açıklanmaktadır.

3.1.1.1. Çalışan açısından motivasyonun önemi

Bir işletmenin başarısı işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Selen 2016). Bu nedenle işletmenin çekirdeğini oluşturan ve işletmeler açısından önemli olan çalışanlar örgütü başarıya ulaştırma konusunda önemli bir unsurdur. Motive olmamış çalışanın örgüt içinde verimli olması beklenmediği gibi, arzu ve isteğinin azalmasından ve mutsuz olmasından dolayı işletmede negatif yönde bir ortama sebep olması beklenmektedir. Halbuki olumlu yönde güdülenen bir birey, daha yüksek moralle çalışarak, örgütünü ve işini daha fazla benimsemekte; bunun yanında daha huzurlu ve mutlu olacağı için, daha barışçıl bir örgüt atmosferi yaratılmasını sağlamaktadır (Ergun Özler 2013).

Motivasyon sistemi çalışanlar açısından önemli olup kişiye bazı yararlar sağlamaktadır. Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını ve toplumsal ihtiyaçlarını elde etmelerine uygun ortam oluşturmaktadır. Buna ek olarak çalışanların toplantılara katılmaları, kararlara dahil olmaları “ego”larını tatmin etmelerine vesile olmaktadır. Ayrıca çalışanların yeteneklerini geliştirecek olanakların araştırılmasına sebep olarak olumlu rekabet ortamı içine girmelerine de olanak sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların

bekledikleri doyumun gerçekleştiği öngörülmektedir (Şimşek vd. 2014).

3.1.1.2. Yönetici açısından motivasyonun önemi

Yöneticinin en öncelikli görevi, işletmenin kaynaklarını en uygun şekilde kullanmaktır. Bu kaynakların en önemlisi de işletmenin personeldir (Tunçez 2007). Bu sebeple yöneticilerin amacı çalışan personelden en yüksek seviyede verim sağlamaktır.

Çalışan açısından olduğu kadar yönetici açısından da önemli olan motivasyon kavramı çift yönlü bir süreç olup hem yöneticileri hem de çalışanları karşılıklı olarak etkilemektedir (Çolak Alsat 2016). Bir iş yerinde çalışan ve yönetici arasında sağlıklı bir ilişkinin olması, birbirlerini anlamaya ve örgütün menfaatine karar vermeye yönelik olumlu bir adımdır. Çalışanların motive olmaları demek yöneticinin çalışanlarını yeterince tanıdığını ve yöneticinin çalışanlarını nasıl memnun edeceğini biliyor olduğunu gösterir. Yönetici çalışanlarının ihtiyaçlarını inceleyerek, ihtiyaçları olumlu sonuçlar verecek isteklere dönüştürerek, işyerinde çalışma motivasyonunu yüksek tutup, uyumlu çalışmayı gerçekleştirmelidir. Bu yöntem, iş yerinde iyi ilişkilerin kurulmasına ve çalışanların iş motivasyonunun sağlanmasına hizmet etmektedir (Silah 2005).

İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları da oldukça yüksektir. Bu sayede yönetici, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince doyurmak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008).

3.1.2. Motivasyon teorileri

Bireyleri neyin motive ettiği sorusu uzun süren çalışmalara konu olduğu için bu bağlamda bireyleri çalışmaya teşvik eden faktörleri belirlemek ve güdülemeyi devam ettirebilmek için yöneticilere yol gösterecek çeşitli teoriler ve modeller geliştirilmiştir (Koparan 1997 ; Şahin 2003). Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan güdülere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazı modeller teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel 1995).

Motivasyon teorileri “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Kişiyi fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir varlık olarak alan bu görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde duran, kişileri anlamaya ve içinde bulunduğu içsel faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem veren teorilere kapsam teorileri denilmektedir. Süreç teorileri ise kişinin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmakta olup, kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamayı ve kullanmayı hedef almaktadır (Koçel 1995).

3.1.2.1. Kapsam teorileri

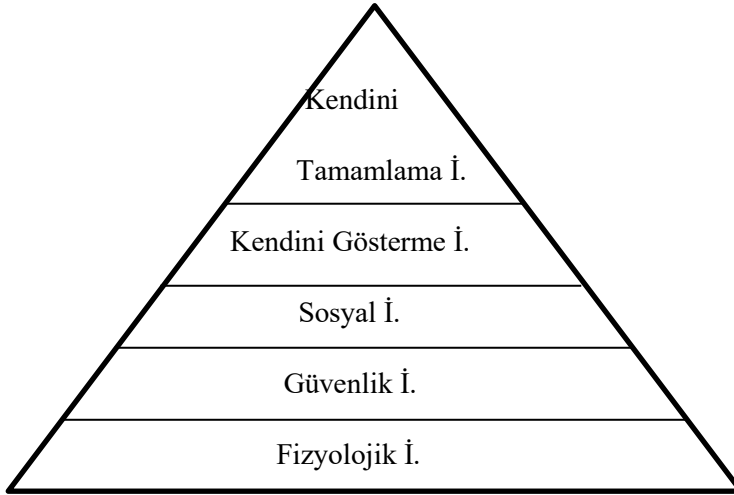
Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem veren; yöneticinin, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayarak hitabetmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebileceğini savunan teorilerdir. Başlıca kapsam teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyacı ve Alderfer'in ERG teorisi olarak sıralanmaktadır (Aşan 2001).

a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi : Motivasyon teorileri içinde en yaygın olarak bilinen ve bu yaklaşımların öncüsü olarak kabul edilen teori Abraham Maslow'a ait İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Bu teorinin ortaya çıkma noktası bireylerin ihtiyaçlarına önem vermesi ve güdülenebilmesi için ihtiyaçlarının karşılanması üzerine kuruludur. Maslow'a göre bu yaklaşımın iki ana varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlardan birincisi bireyin gösterdiği her davranışın, bireyin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Yaklaşımın ikinci varsayımı ise ihtiyaçların sırası ile ilgili olup, bireyin belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahip olması üzerinedir (Koçel 1995).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, diğer teorilerin temelini oluşturması bakımından da önem teşkil etmektedir. Bu önem ayrıca yönetici açısından da anlamlıdır. Eğer yönetici, işgöreninin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayıp, o ihtiyacını tatmin edebileceği ortamı yaratırsa onların belirli yönde davranmasını sağlayabilir (Koçel 1995). Maslow'un çalışması çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yönetim yaklaşımları üzerinde büyük ölçüde etkilidir.

Maslow, bireyin ihtiyaçlarını 5 basamaktan oluşan hiyerarşik bir piramitle açıklamıştır. Bu sayede bireyin güdülenebilmesi için ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini ve herhangi bir düzeydeki ihtiyaçlar karşılandığında , bir üst düzey ihtiyacın güdüleme açısından devreye girdiğini öne sürmüştür (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem 2009). Buna göre alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevkmez. İhtiyaçların bireyi davranışa sevketme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır (Koçel 1982 ; Genç 1990).

Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanmıştır. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktayken, beşinci grup en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. İhtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi en alt basamaktan en üst basamağa doğru fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak sıralanmıştır (Koçel 1995). Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Koçel 1995)

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzuladıkları temel ihtiyaçlardır. Yemek yeme, su, uyku, hava almak bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir (Ergun Özler 2013).

Güvenlik ihtiyacı: Bu ihtiyaç kişinin kendini fiziksel ve duygusal olarak güvenlik içinde duyma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı tatmin etme çerçevesinde sağlık sigortaları, emeklilik, sendika üyeliği gibi programlar geliştirilmektedir (Öğrüç Ildız 2009).

Sosyal ihtiyaçlar: Başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçları kapsar. Birey günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirir ve bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarında belirli kişilerle konuşur, ilişkiler ve arkadaşlıklar kurar. Bu tür ilişkiler bireyi sosyal yönden bir doyuma sürükler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008).

Kendini gösterme ihtiyacı: Kendine saygı ve güven duyma, bir iş başarma gibi içsel saygınlık faktörleri ile tanınma, statü sahibi olma, itibarlı olanaklar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerine duyulan ihtiyaçları kapsar (Aşan 2001).

Kendini tamamlama ihtiyacı: Piramidin en üst seviyesinde yer alan bu ihtiyaç bireylerin hayallerini, hedeflerini ve tercihlerini gerçeğe dönüştürme arzusudur. Bu basamak bireyin gizli yeteneklerini ve yaratıcılığını ortaya çıkarabilme gücü ile ilgilidir (Şahin 2003).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi örgütlerde, yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaçlarını ortaya çıkararak motivasyonlarını arttırmak açısından dikkate alınması gereken bir teoridir. Diğer taraftan, bir yönetici işgörenlerin ihtiyaçlarının farklı olabileceğini, ihtiyaçların aynı şekilde hiyerarşik sıralanmayabileceği gerçeğini de göz önünde bulundurmalıdır.

b. Herzberg'in çift faktör teorisi : Maslow'dan sonra en çok bilinen teorilerden biri

de Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olan Çift Faktör teorisidir. Literatürde Hijyen - Motivasyon teorisi olarak da geçen bu kuram, Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırmanın sonucundan ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Herzberg, teorilerini iki grup halinde değerlendirmiş ve teorileri motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak nitelendirmiştir (Koçel 1995).

Birinci grup olarak değerlendirilen “Motive Edici Faktörler” kişiyi tatmin eden faktörlerdir. Bu faktörler doğrudan işle ilgili olup (içsel), başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme (terfi) imkanları ve gelişme gibi faktörleri kapsamaktadır. Bireyin elde etmeye çalıştığı bu unsurların varlığı kişiyi tatmin ederken, yoklukları tatminsizlik yaratmamaktadır (Aşan 2001).

İkinci grup faktörler ise “Hijyen Faktörleri” olarak isimlendirilmiştir. Hijyen faktörleri işin içeriği ile ilgili olmayıp, işin çevresel (dışsal) şartlarıyla ilgilidir. Şirket politikası ve yönetim, üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik gibi unsurları kapsamaktadır (Aşan 2001). Bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmaz; ama bu faktörlerin mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlamaktadır. Kısaca bu faktörlerin, yokluklarında tatminsizlik oluşurken, var olmaları durumunun da motive edici özelliği bulunmamaktadır.

Herzberg, bireyleri güdüleyen faktörlerin etkili olabilmesi için öncelikle hijyen faktörlerinin var olması gerektiğini dile getirmektedir. Bulunması gereken asgari faktörler olan hijyen faktörler sağlanamazsa, güdüleyici faktörlerin bireyleri güdüleme noktasında etkili olmayacağını belirtmektedir (Ergun Özler 2013).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile Herzberg'in çift faktör teorisi karşılaştırıldığında bazı konularda paralellik olduğu görülmektedir (Çizelge 3.1). Herzberg'de Maslow gibi güdülemenin temelinde gereksinimlerin var olduğunu savunmuştur. Herzberg'in çalışma koşulları, ücret ve kişisel yaşantı faktörü Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına; işletme politikası ve yönetimi, işgüvenliği ve çalışma koşulları faktörü güvenlik ihtiyaçlarına; denetçiyle, üstlerle ve astlarla karşılıklı ilişkiler ile teknik denetleme sosyal ihtiyaçlara; ilerleme, tanınma ve statü kendini gösterme ihtiyacına; ve son olarak da işin kendisi, başarı, gelişme olanakları ve sorumluluk ise kendini tamamlama ihtiyacına karşılık gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008).

Çizelge 3.1. Maslow ve Herzberg'in teorilerinin karşılaştırılması (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008)

Maslow modeli	Herzberg modeli
Kendini tamamlama ihtiyacı	-İşin kendisi -Başarma -Gelişme olanakları -Sorumluluk
Kendini gösterme ihtiyacı	-İlerleme -Tanınma -Statü

Çizelge 3.1.'in devamı

Sosyal ihtiyaçlar	-Denetçiyle -Üstlerle -Astlarla karşılıklı ilişkiler -Teknik denetleme
Güvenlik ihtiyacı	-İşletme politikası ve yönetimi -İşgüvenliği -Çalışma koşulları
Fizyolojik ihtiyaçlar	-Çalışma koşulları -Ücret -Kişisel yaşantı

Bu bakımdan değerlendirildiğinde, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörlerine karşılık gelmektedir. Ayrıca buna ek olarak, Maslow'un kendini gösterme ihtiyacı ile kendini tamamlama ihtiyacı Herzberg'in motive edici faktörleriyle örtüşmektedir.

c. McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi: Kapsam teorileri içinde yer alan diğer bir kuram da McClelland tarafından ortaya atılmış olan "Başarı İhtiyacı" teorisidir. Teoriye göre bireyler başarıma ihtiyacıyla doğanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar ve güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar olarak üç gruba ayrılmıştır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008).

Başarı ihtiyacı: McClelland'a göre, insanların çoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmakta olup, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunamayabilmektedir. Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu başarı güdüsünü ifade etmektedir (Şimşek vd. 2014). Amaçları birşeyi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır. Yüksek başarıma ihtiyacındaki bireyler problemlerin çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geribildirime kendi performanslarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalıştıkları konuda ilerleyip ilerlemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler (Özkalp ve Kirel 2001).

İlişki kurma ihtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı olan bireyler arkadaşlık kurma, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkilerini geliştirme amacına sahiptir. Her bireyde ilişki kurma ihtiyacı yüksek seviyede olmayabilir; fakat yüksek seviyede ilişki kurma ihtiyacına sahip bireyler, çevresindeki insanlarla ilişkilerini iyi yönde geliştirmek için uğraşırlar. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olduğundan dolayı takım çalışmalarına yatkınlardır. Bu bireyler dayanışmayı rekabete tercih ederler (Özkalp ve Kirel 2001). Sosyal faaliyetlerden zevk alma, diğer insanlar tarafından sevilme, tasvip edilme, bir gruba katılarak kimlik duygularına erişmek isteme gibi özellikler sergileyebilirler (Şimşek vd. 2014).

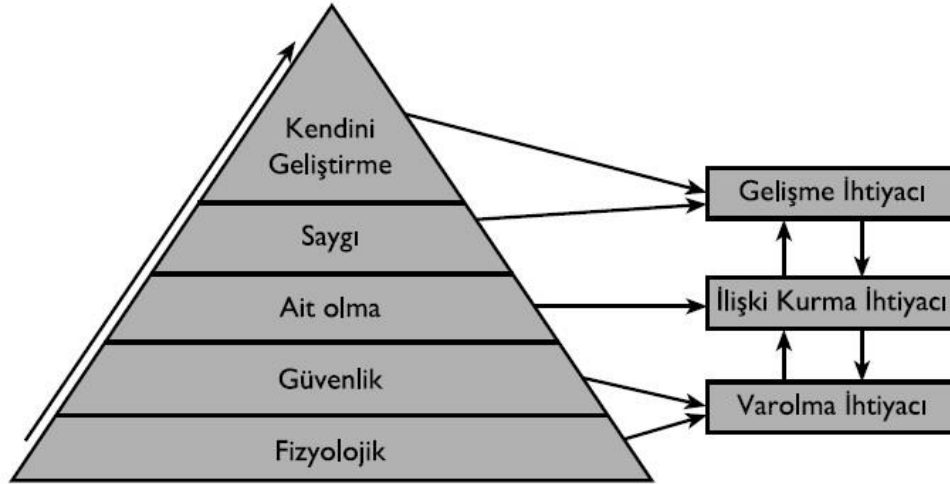
Güç ihtiyacı: Güç ihtiyacı başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı sağlayan amaçları ifade etmektedir. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler birşeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları

göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Bu ihtiyaca sahip olan bireyler, etkileyici bir performanstan ziyade kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan zevk alan kişilerdir (Özkalp ve Kırel 2001). Bu insanlar karşı durmaktan ve zorluklara göğüs germekten çekinmezler çünkü güç ile motive olurlar (Maitland 1997 ; Tunçez 2007).

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Bu sayede kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel 1995).

d. Alderfer'in ERG teorisi: Kapsam teorilerinin sonuncusu olan ERG teorisi, Alderfer tarafından ortaya atılmış olup İngilizce'de existence (var olma), relatedness (ilişki kurma) ve growth (gelişme) kelimelerinin baş harflerinin kullanılmasıyla literatüre geçmiştir (Ergun Özler 2013). Bu yüzden İngilizce'de ERG olarak geçen teorinin Türkçe'de karşılığı var olma ihtiyacı (V), ilişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve gelişme (G) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan VİG kuramı olarak tanımlanmaktadır.

Alderfer, Maslow'un bireyin ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak sıraladığı teoriyi savunmakla beraber bu teoriyi üç temel ihtiyaca indirgemıştır. Bu üç ihtiyaçla bireyin güdülenebileceğini savunmuştur (Şekil 3.2).



Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Alderfer'in ERG teorisi

Şekil 3.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG teorisinin karşılaştırılması (Hitt, Miller ve Colella 2006 ; Ergun Özler 2013)

Alderfer, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını varolma ihtiyacına indirgemıştır. Böylece bireyin yeme, içme, barınma ve güvenli çalışma şartlarını tek grupta toplamıştır. Ait olma ihtiyacını ilişki kurma ihtiyacı olarak tanımlayıp, sevgi, saygı, tanınma, sosyal ve iş hayatında ilişki kurma ve devam ettirmesiyle ilgili durumları içermektedir. Gelişme ihtiyacı ise kendini gerçekleştirme ve kişisel başarıdan alınan saygı ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

Çizelge 3.2.'de kapsam teorilerine ait teoriler olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in ERG teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi ve McClelland'in başarı ihtiyacı teorisi karşılaştırılmaktadır. Alderfer'e, Herzberg'e ve McClelland'a ait olan teoriler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden geliştirilmiş olup, hiyerarşik bir düzen içermemekle beraber, bu teoriler kendi içlerinde Maslow'un teorisiyle benzerlik göstermektedir.

Çizelge 3.2. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması (McShane ve Glinow 2003; Ergun Özler 2013)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	Alderfer'in ERG teorisi	Herzberg'in çift faktör teorisi	McClelland'in başarı ihtiyacı teorisi
Kendini gerçekleştirme	Gelişme	Motive ediciler	Başarma ihtiyacı
Saygı			Güç ihtiyacı
Ait olma	İlişki kurma	Hijyen faktörleri	İlişki kurma ihtiyacı
Güvenlik	Var olma		-
Fizyolojik			

3.1.2.2. Süreç teorileri

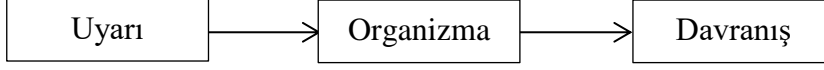
Kapsam teorilerinin güdüleme kavramının karmaşık yapısını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle geliştirilmiş olan süreç teorileri, güdülemenin işleyişini bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmakta ve davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına dek gerçekleşen faaliyetlerdeki değişkenleri konu etmektedir. Güdülemede modern yaklaşımlar olarak da bilinen süreç teorileri, çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek bireyi belirli bir davranışa nasıl yönelttiği sorusunu yanıtlamaya çalışmaktadır (Gürüz ve Gürel 2009).

Kapsam teorileri güdüleyici faktörleri vurgularken süreç teorileri güdülemeyi sağlamak için bu faktörlerin kendi aralarında nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilenir. Başlıca süreç teorileri; davranış şartlandırması yaklaşımı, beklenti (bekleyiş) teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisidir (Ergun Özler 2013).

a. Davranış şartlandırması yaklaşımı: Süreç teorilerinin ilki olan davranış şartlandırması yaklaşımı, belirli uyarılar ya da sonuçlar vasıtasıyla kişilerin şartlanmaları ve bu şartlanma sonucunda davranışlarda bulunmaları üzerine odaklanmıştır. Yani kişileri davranışlara yönelten onlara gelen uyarılar ya da elde etmeyi umdukları sonuçlardır (Ergun Özler 2013). Klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki gruba ayrılan davranış şartlandırması yaklaşımı, yönetimin psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisidir (Koçel 2010).

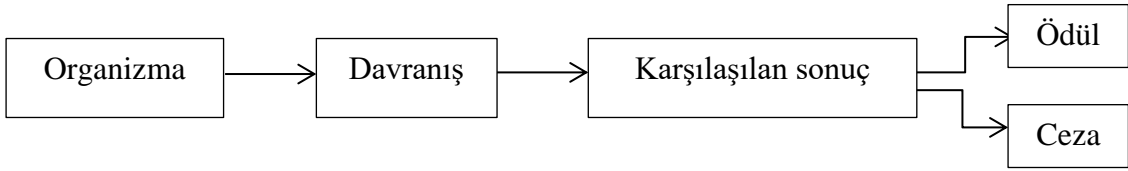
Klasik şartlandırma, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türü olup, bu şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Deneyde, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin

yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta araması) sebep olmaktadır. Bu durum şekil 3.3.'de görülmektedir (Koçel 2010).



Şekil 3.3. Klasik şartlandırma (Koçel 2010)

İkinci davranış şartlandırma teorisi olan sonuçsal şartlandırma ise, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Skinner tarafından geliştirilen şartlandırma kavramının ana fikri; organizma herhangi bir davranışta bulunur, bu davranış sonrasında farklı sonuçlara ulaşır. Ulaştığı bu sonuç eğer istenen ve beklenen bir sonuçsa ödüllerle bu davranışlar pekiştirilmeye, ulaşılan sonuç arzu edilmeyen bir sonuçsa cezalarla bu davranışların bir daha tekrarlamaması sağlanmaya çalışılır (Ergun Özler 2013). Sonuçsal şartlandırma şekil 3.4.'te gösterilmektedir.



Şekil 3.4. Sonuçsal şartlandırma (Koçel 2010)

Sonuçsal şartlandırmaya örnek olarak işe geç gelen bir personelin, geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşılabilecek sonuç (amirin ikazı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir (Koçel 2010). Bu bakımdan, sonuçsal şartlandırma yönetim açısından önem teşkil etmekte olup, motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bir personelin örgütün yararına olacak davranışta bulunması, davranışın yönetim açısından takdir edilmesi sayesinde personelin ödüllendirilmesi, davranışın tekrar edilme olasılığını güçlendirmektedir. Tam tersi bir durum karşısında ise yönetici davranışı cezalandırarak, davranışın tekrar edilme olasılığının önüne geçmiş olacaktır.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışları net olarak belirlemeli, bu davranışları personele duyurmalı, mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanmalı ve davranışlara hemen karşılık vermelidir (Koçel 2010).

b. Beklenti (Bekleyiş) teorileri: Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bu teorilerden birincisi V.Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi olup, ikincisi bu teorinin Lawler ve Porter tarafından dahada geliştirilmesi ile ortaya çıkan beklenti teorisi (Koçel 2010).

Vroom'un beklenti teorisi, Victor Vroom tarafından ortaya atılan teori insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Vroom, güdülenmenin belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisiyle, kişinin o amaca verdiği önemin çarpımına eşit olduğu

düşüncesini temel almaktadır (Gürüz ve Gürel 2009). Buna göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlı olup, bu faktörler literatürde valens ve bekleme terimleriyle yer almaktadır. Valens, kişinin ödülü arzulan derecesiyle, bekleme ise ödüllendirilme olasılığıyla ilgilidir (Koçel 2010).

Birey, sonuca ulaşmak için gayret göstermekte, gösterdiği bu gayretle işte performans göstereceğine yönelik bir bekleme sahip olmakta, bu bekleme gerçekleştiğinde ve elde ettiği sonuçlardan memnun olduğunda ise tatmin olmakta ve güdülenmektedir. Önemli olan, kişi için ne tür bir ödülün özendirici olacağını, diğer bir deyişle kişi için kendisini güdüleyecek bir ödülün belirlenmesidir. Bunun için bireyin ihtiyaçlarının bilinmesi çok önemlidir. Bunun yanında kişinin gösterdiği performans yani işteki başarı düzeyi ile bireyin elde edeceği ödül arasında bir ilişkinin olmasıdır. Eğer birey üstün çaba göstererek işte çok başarılı olmuşsa, buna paralel düzeyde bir ödül beklentisi içerisine girecektir. Başarının karşılığında alacağı ödül düşük olduğunda ise tatminsizlik yaşayacaktır (Ergun Özler 2013).

Bu teoriyi kullanmak isteyen bir yönetici, çalışan için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir ödülün önemli olduğunu belirlemeli, organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulan olduğunu saptamalı ve performans ile ödül arasında ilişki kurmalıdır (Koçel 2010). Böylelikle bunları yapan bir yönetici çalışanlarının gerçekteki beklentilerini ortaya çıkaracak ve çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurabilecektir. Yöneticinin çalışanın beklentisi ile alacağı ödül arasındaki dengeyi kuramadığı durumlarda motivasyonun azalması nedeniyle performans ve verimlilik düşüşü de söz konusu olabilir. Bu nedenle çalışanın beklentisini karşılar nitelikteki ödülün belirlenme süreci önem arz etmektedir.

Lawler-Porter'ın beklenti teorisi ise Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiştir. Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti teorisinin yeterli olmadığını düşünerek katkıda bulunmuşlardır. Lawler ve Porter'a göre kişinin güdülenme derecesi valens ve bekleme tarafından etkilenmektedir; ancak, kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmamaktadır. Bu sebeple Lawler ve Porter, araya yeni iki değişkenin gerekli olduğunu dile getirmişlerdir. Bunlardan birincisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe de sahip olmasıdır. Çünkü eğer çalışan gerekli bilgi ve yetenekten yoksun ise, ne kadar gayret sarfederse etsin yeterli performans gösteremeyecektir (Koçel 2010).

İkinci değişken ise; kişinin kendisi için algıladığı rol ile alakalıdır. İşletmede her çalışanın belli rolleri vardır ve organizasyonlarda üstler ve astlar birbirinden bu rollerin gerektirdiği davranışları beklemektedir (Çolak Alsat 2016). Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Ergun Özler 2013).

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Rol çatışmalarının mümkün olduğu ölçüde azaltılmasını sağlamalı, personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlatılmalı, kişilerin içsel ve dış ödül türlerine önem verdiklerini bilmeli ve sürekli bir kontrol ile

personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışını izlemeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikleri yapmalıdır (Koçel 2010).

c. Eşitlik teorisi: Adams tarafından geliştirilen teoriye göre çalışanların iş ilişkilerinde yöneticilerden eşit bir davranış görmeleri, onların motivasyon seviyesini etkileyen temel faktördür. Kişinin çalışma ortamı ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlik duygusu onun motivasyon seviyesini ve dolayısıyla iş başarısı ve iş doyumunu etkileyecektir. Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak mukayese etmektedir (Çiçek 2005).

Çalışanlar için önemli olan husus işyerinde yöneticinin her bir bireye adil davranmasıdır. Çalışanlar genellikle aldıkları ödüllerle kendileriyle eş konumdaki çalışma arkadaşlarının aldıkları ödülleri karşılaştırma eğilimine sahiptir. Bireyin örgüt içinde adaletin sağlandığına, yöneticinin uyguladığı eşitlik ilkesinin denklığıne inanması halinde, örgüte olan güvenilirlik artmakta; dolayısıyla örgüt içinde olumlu bir iş atmosferinin yaratılması sağlanmaktadır.

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna dair görüşler örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir (Eren 2010). Bu yüzden yöneticiler açısından bu teorinin doğru bir şekilde uygulanması büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü bugün birçok kişi, yüksek ücret aldığı ya da iyi bir statüye sahip olduğu halde, sırf örgütteki adaletsiz uygulamalar ve eşitsizlik olduğuna dair algılar nedeniyle işlerini bırakabilmekte ve başka işletmelere geçebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanları güdüleme noktasında eşitlik ve adalet olgularını dikkate alması ve işgörenler için bu iki olgunun çok önemli olduğunu ve hatta çoğu durumda ekonomik araçların bile önüne geçebildiğini bilmesi gerekmektedir (Ergun Özler 2013).

d. Amaç teorisi: Süreç teorileri kapsamında olan son teori de Locke tarafından geliştirilmiş olan amaç teorisidir. Bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen birey, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans göstereceğinden dolayı daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesinden ortaya çıkmaktadır (Koçel 2010).

Bireylerin kendilerine zor amaçlar belirlemesi, bu amaçlara ulaşma noktasında daha fazla çaba göstermesini sağlamaktadır. Birey kendisine kolay amaçlar belirlediğinde, belki bu amaçlara ulaşmak için çok yorulmayacak, fazla çaba sarf etmeyecektir, ama amaçlara kolayca ulaştığı için de tatmini daha az olacaktır. Zor amaçlar ise bireyi zorlayacak, uğraştıracak ve daha çok çaba sarf etmesini sağlayacaktır, ama amaçlara ulaştığında elde ettiği tatmin çok daha fazla olacak, o nedenle de daha fazla güdülenecektir (Ergun Özler 2013).

Kurama göre bireysel amaçların belirlenmesi, motivasyonu dört değişik şekilde etkilemektedir. İlk olarak işgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde

dikkatinin odaklaşmasına zemin hazırlamaktadır. İkinci olarak işgörenin çabalarının düzenlenmesi ve artırılmasını sağlamaktadır. Üçüncü olarak ise, belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarma bağlamında kararlılığı arttırmaktadır. Son olarak ise örgütsel amaçlar kabullenildiğinde, örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını aramaktadırlar (Şimşek vd. 2014).

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birbiriyle uyumlu olması, gösterilen çaba sonrasında hem işgörenlerin hem de örgütlerin amaçlarına ulaşması çalışanları güdülemede etkili olmaktadır. Hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmeye çalışılması ve bu noktada yöneticilerin işgörelere destek vermesi son derece önemlidir. Bunu gerçekleştiren örgütlerde işgörenlerin daha yüksek moralle çalıştığı ve dolayısıyla olumlu yönde güdülendiği görülmektedir (Ergun Özler 2013).

3.1.2.3. Motivasyon teorilerinin analizi

Güdüleme ile ilgili ortaya atılan birçok teori bulunmaktadır. Bu teorilerin ilk çıkışı geçmiş yıllara dayanmakla birlikte, bugün hala geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Bu teoriler bir bütün olarak, güdülemenin kavramsal analizine, bireylerin ihtiyaçlarını ortaya koymaya, bu ihtiyaçların davranışa nasıl dönüştüğünü belirlemeye, güdüleme sürecini anlamaya ve bireyleri güdülemede hangi araçların etkili olduğunu ortaya koymaya yöneliktir (Ergun Özler 2013). İki başlık altında değerlendirilen kapsam ve süreç teorilerinin temel fikirleri Çizelge 3.3.'te sunulmaktadır.

Çizelge 3.3. Motivasyonda kapsam ve süreç teorilerinin karşılaştırmalı analizi (Koçel 2010)

Motivasyon teorisi	Tür	Anafikir
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	Kapsam teorisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Herzberg'in çift faktör teorisi	Kapsam teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Mc. Clelland'ın başarıma ihtiyacı Teorisi	Kapsam teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
Alderfer'in ERG teorisi	Kapsam teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal şartlandırma teorisi	Süreç teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.

Çizelge 3.3.'ün devamı

Bekleyiş teorisi	Süreç teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleşilere sahiptir.
Eşitlik teorisi	Süreç teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.
Amaç teorisi	Süreç teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

3.1.3. Motivasyonda özendirici araçlar

Motivasyonu artmış personelin istekli ve verimli çalıştığı, bu çalışmanın ve bu çalışmadan doğacak olumlu atmosferin hem çalışanın hem de örgütün yararına olduğu bilinmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin personelin motivasyonunun artmasına, dolayısıyla verimli çalışmasına ve aynı zamanda örgütsel amaçlara ulaşılmasına zemin hazırlayan özendirici araçlara başvurusu kaçınılmazdır.

Motivasyonda özendirici araçlar, bir işyerinde kaliteli işin en kısa sürede tamamlanması için çalışanların performansını arttırmaya yönelik kullanılan yöntemler olarak tanımlanabilir. Özendirici araçlar konusunda dikkat çeken en önemli nokta kişiden kişiye değişkenlik göstermesidir. Yani özendirici araçlar her çalışan üzerinde aynı etkiye sahip değildir. Söz konusu farklılıklar bireylerin karakteristik özelliklerinden, kültürlerinden, eğitim düzeylerinden, ihtiyaçlarından, hayattaki beklentilerinden vb. nedenlerden kaynaklanabilmektedir.

Örgütlerde güdülemeye yönelik kullanılan özendirici araçlar ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç grup altında incelenmektedir. Ekonomik araçlar ücret, primli ücret uygulaması, kara katılım, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları olarak tanımlanmaktadır. Psiko-sosyal araçlar ise bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yaşama saygı, takdir ve işletmenin başarısından sorumlu tutma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza gibi unsurları kapsamaktadır. Örgütsel ve yönetsel araçlar ise hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denkliği, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkanları, yönetimde esneklik ve esnek çalışma şartları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi olarak sıralanmaktadır (Selen 2016).

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilsede, her bireye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli

geliştirmek mümkün değildir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008). Bu konuda yapılacak en doğru şey yöneticinin çalışanını iyi tanması ve çalışandan aldığı verimliliği onun beklentisi yönünde ödüllendirerek hem bireysel hem de örgütsel amaca ulaşmayı sağlamaktır.

3.1.3.1. Ekonomik araçlar

İşletmelerin temel amacı maddi kazanç sağlamaktır. Aynı şekilde, çalışanların da en önemli çalışma nedenlerinden biri ekonomik gelir elde etmektir. Bu nedenle çalışanların motive olmasında ekonomik araçların varlığı ve gücü büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ve işsizliğin yüksek olduğu ülkeler açısından düşünüldüğünde, işgörenleri çalışmaya sevk eden en önemli unsurun ekonomik araçlar olduğu görülmektedir.

İşgörenin çalışma arzusunu arttırmak için başvuru alan ekonomik araçları ücret, primli ücret uygulaması, kara katılım, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları gibi beş başlık altında toplamak mümkündür.

Ücret: Ücret, çalışanların bilgi ve yeteneklerini ortaya koyup, zaman ve emek harcayıp karşılığında aldıkları maddi kazançtır. Çalışanları çalışmaya iten en büyük güç aldıkları ücrettir. Bu nedenle ücret, eskiden beri var olan ve yaşam için gerekli olan ihtiyaçların elde edilebilmesi için en yaygın kullanılan motivasyon aracıdır.

Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar onun işletmeye bağlanmasında en güçlü güdüdür. Buna ek olarak, ücret sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz aynı zamanda yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlığı ve otoriteyi de arttırmış olmaktadır. Bu sebeple ücretin ve ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008).

İşgörenler için ücret kadar benzer işlerde çalışanların aldığı ücrette önemlidir. Bir işgören aldığı ücretin yüksekliğinden daha çok, başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008). Ücretinden memnun olmadığı takdirde işgören demoralize olarak performans ve verimlilik düşüşü yaşamakta, işgörenin örgütsel bağlılığı azalmakta ve daha yüksek ücret alabileceği örgüte gitmeye meyili artmaktadır.

Objektif bir ücret sistemi; işgörenin eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, işgöreni etkin ve verimli çalışması için teşvik etmelidir. İşgören açısından adil bir ücret sistemi, örgüt içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Nitelikli işgücü, örgütler arasındaki rekabette çok önemli bir faktördür. Ücret; yaşam için gereken maddi kaynağı sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir motivasyon aracıdır (Çiçek 2005).

Primli ücret uygulaması: İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya teşvik etmek için verilen ek ücrete prim denilmektedir.

Primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008).

Maddi olarak güdülenmek birey için önem arz etmektedir; primli ücret uygulamasının da işgöreni güdülemede oldukça etkili olduğu bir gerçektir. Fakat primli ücret sisteminin uygulanması oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008).

İşgörenleri güdülemekte kullanılan primli ücret sistemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Birey, daha çok çalışarak daha fazla ücret almayı hedeflediği için, aşırı çalışarak kendini fazla yormakta bu durum işgörenin hastalanmasına, daha sık izin almasına vb. neden olabilmektedir. Bunun yanında aşırı çalışma dikkatsizliği de beraberinde getirdiği için iş kazası yaşanabilmekte ya da işgören işi yetiştirebilmek için acele ettiğinden işin kalitesi düşmektedir (Ergun Özler 2013).

Kara katılım: İşgörenlerin motive olması için kullanılan bir diğer ekonomik araç olan kara katılım, işletmelerin belirli bir süre sonunda elde ettikleri karın belirli bir kısmının işgörenler içinde pay edilmesidir. Kara katılma sistemi, işgören kadar işletmenin faydasına da olan bir durumdur. Öncelikle karın artırılmasını amaç edinen işgören, üretim ve verimin artması için çaba harcamaktadır. İşgörenin işletmeye ve işine olan ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselmekte, bu sayede işletme-işgören bütünleşmesi sağlanmış olmaktadır. Böylelikle işletmelerin özlemini duydukları ortak amaç edinme ilkesi gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

Kara katılma sisteminin bazı sakıncalarının olduğu da bilinmektedir. Kâr paylaşımı, işgörenlerin motivasyonunda etkili olmakla birlikte kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bir takım güçlük ve sakıncalar bulunmaktadır. Kar paylaşımında karın çalışanların bir kısmına dağıtılıp, bir kısmına dağıtılmaması, verime katkısı çok olmayan işgörelere de dağıtılması gibi durumlarda işgörenlerin bir bölümünün motivasyon düzeylerine olumsuz yansiyabilmektedir (Selen 2016). Bunlara ek olarak işgörenin başarısı ile kar payı arasında ilişkinin tam kurulamaması, işgörenin örgütün kar elde etmesi için gösterdiği çabaların karşılığını uzun zaman sonra alması, işgörenlerin karın nasıl hesaplanacağı konusunda bilgi sahibi olmaması nedeniyle yönetimin karı az göstererek kendilerini aldattığını sanması kara katılım sisteminin sakıncalarındandır (Bayraktaroğlu 2006 ; Ergun Özler 2013). Bu yüzden işletme içinde olumsuz bir ortama sebep olmaması için pay edilen miktar, yöneticiler tarafından çalışanların üretime sağladıkları katkılar göz önünde bulundurularak şeffaf bir şekilde yapılmalıdır.

Ekonomik ödüller: Ekonomik ödüllerin temelinde işgörenlerin maddi gelir elde etmesi bulunmaktadır. Çalışanları teşvik etmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren personele parasal ödül verilmesi gibi ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı ve düzenli gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında olabilir (Çiçek 2005).

İşgörenin sağlıklı bir değerlendirme ile adaletli ve doğru bir ödüllendirme sonucunda pozitif yönde güdülenmesi sağlanırken, yüksek performans ve yeni önerilerle işletmenin kurumsal başarısı da artmaktadır. Buna rağmen, belirli ödüller vererek işgörenleri güdülemenin bazı sıkıntıları da yaratabileceği bilinmektedir. Bireyler yaptıkları iş karşılığında ödül aldıklarında, sürekli ödül alma beklentisi içine girmekte ve sonucunda ödül alamadığında ise moralleri bozulmaktadır. Performansını, buluşunu ve bunun karşılığında aldığı ekonomik ödülü, iş arkadaşlarının başarısı ve ödülleri ile kıyaslayan işgörenler eşitsizlik olduğu hissine kapıldığında olumsuz yönde güdülenebilmektedirler. İşgörenlerin güdülenmesi için ekonomik ödüllerin kullanılmasına karar verildiğinde, örgüt yönetiminin bu ödüllere yönelik etkin politikalar belirlemesi son derece önemlidir (Ergun Özler 2013).

Sosyal güvenlik ve emeklilik planları: Günümüzde bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal ihtiyaçlarının oldukça büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedirler. Bundan dolayı örgüt üyeleri, bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler, kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan işgörenler için çoğu zaman bir endişe kaynağı olmaktadır (Ertekin 1978 ; Bilgi 2010).

Çalışanların, iş hayatında karşılaştıkları olumsuzluklarda kendilerini güvende hissetmeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik plânları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ve güvence altına alacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir (Selen 2016). Özellikle yapım sektöründe çalışma şartları ve şantiye koşulları göz önünde bulundurulduğunda, sektörde gerekli olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları işgörenler için önem kazanmaktadır.

3.1.3.2. Psiko-sosyal araçlar

Motivasyon araçları içinde ele alınan bir diğer grup ise psiko-sosyal araçlardır. Genellikle işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı varken psiko-sosyal araçların motive etmede kalıcılığı daha fazladır. Çünkü psiko-sosyal araçlar daha çok çalışanın içsel motivasyonunu sağlamaktadır. İşletmelerde de yöneticiler çalışanlarını iyi bir şekilde analiz ederek onların hangi psiko-sosyal araçlardan faydalanacağını tespit etmelidir. Böylece yöneticiler dışsal motivasyon sayesinde içsel motivasyonu harekete geçirirler (Özgüler 2015).

İşgörenlerin içsel motivasyonlarını sağlamak için başvurulan psiko-sosyal araçlar bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yaşama saygı, takdir ve işletmenin başarısından sorumlu tutma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza gibi unsurları kapsamaktadır.

Bağımsız çalışma olanakları: Güdülemede kullanılan psiko-sosyal araçlardan olan bağımsız çalışma olanakları, işgörene iş yerinde sınırsız bir özgürlük verilmesi sonucunda bağımsız olarak çalışma ve inisiyatif hakkına sahip olması anlamına gelmektedir. Sürekli kontrol altında tutulan ve baskıcı bir çalışma ortamında çalışması beklenen bireyin işten uzaklaşmasına, motivasyonunun azalmasına ve dolayısıyla

veriminin azalmasına neden olmaktadır.

Her hangi bir insanın ve özellikle yöneticinin üstleri ile aynı çatı altında çok yakın bir çalışma ortamı yerine, onlardan daha uzakta, amirlerinin sürekli gözetimi ve kontrolundan uzak bir görevde çalışmayı ve yöneticilik yapmayı tercih etmeleri gayet normal karşılanmalıdır. Böyle bir ortamda yetki ve sorumlulukları artan, kendini gösterme ve inisiyatif kullanma imkanları fazlalaşan yöneticilerin, motivasyon seviyeleri olumlu yönde gelişecektir. Dolayısıyla personele bağımsız çalışma imkanının sağlanmış olması önemli bir motivasyon aracı olarak ifade edilebilir (Çiçek 2005).

Değer ve statü: Her birey, bulunduğu ortamda kendisine önem verilmesini ve kendisinin değer görmesini ister. Aynı şekilde işgören de çalıştığı ortamda yaptığı işin yöneticiler tarafından beğenilmesini bekler.

İşgörenler için değer görmenin yanında, örgüt içinde bir statüye sahip olmak da son derece önem arz etmektedir. Bazı bireyler bir işe girme isteğinin ve amacının tek nedeninin toplum içinde belli bir statüye ulaşmak olduğunu belirtmektedir (Ergun Özler 2013). İşgörenin kamuoyuna ün yapan tanınmış büyük işletmelerde çalışıyor olması, işgörenin böyle bir işletmede çalışmaktan gurur duyması bireyi motive etmektedir. Özellikle işletmesiyle bütünleştiği takdirde işletmenin başarısıyla övünmekte ve mutluluk duymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

Özel yaşama saygı: Bireylerin iş yerleri dışında da sosyal hayatları ve ilgi duydukları alanlar vardır. Aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer alanlar kişilerin özel yaşamını meydana getirir (Selen 2016). Nasıl ki iş ortamında olan sıkıntılar bireyin sosyal hayatını etkiliyorsa, özel hayatında olan sorunlar da bireyin iş hayatını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İşgörenin kendi sosyal hayatında olan sorunların çözülmesi de bu konuda önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarının sorunlarını çözüme kavuşturmada ve sıkıntıları atlatmaları hususunda yardımcı olmaları gerekmektedir. Çünkü işgöreninin sorunlarını kendi sorunları gibi benimseyen ve hoşgörüsü karşılayan yönetici, çalışanın problemleriyle ilgilenmekte ve yapılan işbirliği sayesinde çalışma isteklerinin de artmasına katkı sağlamaktadır.

Takdir ve işletmenin başarısından sorumlu tutma: Her birey doğası gereği yaptığı iş karşılığında takdir edilmeyi ve övülmeyi beklemektedir. Özellikle gününün çoğunu geçirdiği iş ortamında gerek üst gerekse alt kademedeki iş arkadaşları tarafından takdir görmek istemektedir. Bu nedenle işgörenin takdir edilmesi motivasyonu açısından önem teşkil etmektedir. Takdir edilen işgörenin motivasyonunun artmasından dolayı yaptığı işten zevk alması ve işine bağlanması mümkün olmaktadır. Ek olarak eğer işgörenler, üst yöneticiler tarafından herhangi bir takdir belgesi ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirlere ise işletmeye bağlılık dereceleri her zamankinin üstünde olmaya başlayacaktır (Selen 2016).

Ödüllendirmek ve kişinin ömrü boyunca değerini koruyacağı hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları firma bültenleri aracılığıyla tüm şirketteki işgörelere duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturmaktadır. Bu türlü bir teşvik aracı

işgörenlerden beklenen çalışmaların hızının ve iş görme arzusunun çoğalmasına sebep olacaktır (Selen 2016).

Ekonomik ödüller veya parasal motive ediciler genelde çalışanları motive etmede büyük bir öneme sahip olsalar da, her şartta veya her personelde beklenen etkiyi göstermemektedir. Çalışanlar, çabaları sonucunda bir fark yarattıklarının yönetim tarafından fark edilmesini ve bunun bir şekilde ifade edilmesini beklemektedirler (Erengül 1997 ; Selen 2016).

Sosyal uğraşlar: İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmelerin sağlayabileceği sosyal uğraşları; sportif uğraşlar (spor tesislerinin kurulması, turnuvaların düzenlenmesi), geziler düzenlenmesi, işletme içinde kütüphane vb. kurulması, özel gün kutlamaları, yemekli toplantılar ve eğlenceler düzenlenmesi vb. şeklinde sıralamak mümkündür (Ergun Özler 2013).

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi bulunmaktadır. Birincisi, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkincisi ise sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

İşletmenin sağlayacağı sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar birbirleriyle olumlu ilişkiler geliştirebilmekte ve oluşturulan bu olumlu atmosfer çalışanların motivasyonlarını arttırabilmektedir. Çünkü bireyin gününün çoğunu geçirdiği işyeri ve iş arkadaşlarıyla özel hayatında da sosyalleşip aynı duyguları ve düşünceleri paylaşabilmesi sosyal iletişimlerinin de artmasına katkıda bulunacaktır.

Çevreye uyum: Bir işletmenin işgörenlerine fiziksel ve sosyo-psikolojik uygun şartları sağlaması işgörenin motivasyonunu büyük ölçüde etkilemektedir. Sosyo-psikolojik şartlar psiko-sosyal şartlar altında incelenirken, fiziksel şartlar örgütsel ve yönetsel araçlar altında değinilecektir.

İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Burada önemli rol yöneticilere düşmekte olup, yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır. Böylelikle yönetici, işgörenin grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir biçimde uygulamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

Çevreye uyum kişilik yapısıyla ilgili olduğu için, her bireyin çevreye uyum sağlama süreci birbirinden farklı olmaktadır. Daha dışa dönük olan ve iletişim kurmakta zorluk çekmeyen bireyler, girdikleri her ortama çok çabuk uyum sağlarken, biraz daha içe kapanık ve başkalarıyla iletişim kurmaktan çekinen bireyler ise, yeni ortamlara girdiklerinde uyum sorunu yaşamaktadırlar. Yöneticilerin, birlikte çalıştığı işgörenlerin kişilik yapılarını iyi bir şekilde analiz etmesi ve uyum sağlama sorunu yaşayan kişilere yardımcı olması gerekmektedir (Ergun Özler 2013). Çünkü işgörenin üzerindeki yabancılik duygusunu atması ve iş arkadaşlarıyla kaynaşması, işgörenin motivasyonunu yükselttiğinden dolayı işe bağlılığını arttırmaktadır.

Öneri sistemi: Bireylerin motivasyonu arttırmada kullanılan ve bir psiko-sosyal araç olan öneri sisteminde; çalışanlar sadece kendi görev yaptıkları iş kolunda değil, işletme ile ilgili düşüncelerini de yönetime rahat, özgür bir şekilde iletmektedirler (Silah 2005). Çalışanların fikir ve önerilerine yer verilmesi ve bir anlamda yönetime dahil edilmesi olumlu yönde güdülenmeleri açısından son derece etkilidir. Bu şekilde işgörenler kendilerini önemli hissetmekte, görüş ve önerilerinin alınmasıyla daha demokratik bir ortamda olduklarını düşünmekte ve yeni fikir ve öneriler geliştirme noktasında daha istekli ve hevesli olmaktadır (Ergun Özler 2013).

İşgören, üst düzey yöneticilere öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalmakta ve çevresinde saygınlığı artmaktadır. Eğer sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verilmekte olduğunu ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe işletmeyle daha çok kaynaşacak ve hevesli ve verimli çalışacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Öneri sisteminin sakıncalı yönü ise, gereksiz, yararsız fikir ve düşüncelerle üst yönetimin zamanını boşa harcamaktır. Öte yandan, gerçekten yararlı ve gerekli olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi sunulması da çalışanın hevesini kırabilmektedir (Ünlüöner vd. 2007 ; Ergun Özler 2013).

Bu sistem, üst düzey yöneticiler tarafından incelendiği ve etkin bir biçimde kullanıldığı takdirde çalışanın motivasyonunun artması yönünde olumlu bir adım olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda işletmenin işgörenlerden gelen öneriler doğrultusundaki yeniliklere açık olması da son derece önem kazanmaktadır.

Ceza: Çalışanların hoşlanmadığı ve görmek istemediği bir davranışa maruz bırakılmalarını kapsamaktadır. Çalışan personelin ise hoşlanmadığı bir durumla karşılaşmaktansa, işletme tarafından arzu edilmeyen davranışından vazgeçeceği ve bir daha tekrar etmeyeceği varsayılmaktadır (Selen 2016).

Yönetici ceza verirken, çalışan personelin işten duyduğu doyumunu ve tatmin duygusunu ortadan kaldırmak amacıyla değil de, çalışan personeli işe kazandırmak ve işe olan bağlılığını arttırmaya yöneltecek şekilde, cezanın olumlu ve yapıcı nitelikte olmasına özen göstermelidir (Selen 2016). Karşısındakini dinlemeden onu azarlayan, uyarıcı yönetici, istediği sonucu elde edemez. Aksine düşmanlıkların, hoş olmayan gerginliklerin meydana gelmesine sebep olur (İnce 2013). Bu nedenle yöneticilerin ceza gibi olumsuz teşvik araçlarına yönelmesinin önüne geçilmeli, onun yerine motivasyonu arttıracak olumlu araçları benimsemesi sağlanmalıdır.

3.1.3.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak; ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları dışında, örgütsel ve yönetsel bazı motivasyon araçlarından da yararlanılmaktadır. Örgüt yöneticileri örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutabilir, personeli örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya yönlendirebilir, etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilir (Çiçek 2005). İşletmeden işletmeye farklılık gösteren örgütsel ve yönetsel araçları belirlemede ve uygulamada yönetim felsefesi ve politikalarının etkili olduğu görülmektedir. İşletme

yöneticilerinin örgütünde çalıştığı işgörenleri yakından tanınması, onları en çok güdüleyecek örgütsel ve yönetsel araçların belirlenmesi açısından çok önemlidir (Ergun Özler 2013).

İşgörenin çalışma arzusunu arttırmak için başvuru ve literatürde en çok kullanılan örgütsel ve yönetsel araçları hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denkliği, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkanları, yönetimde esneklik ve esnek çalışma şartları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi başlıkları altında toplamak mümkündür.

Hedef belirleme: Hedef belirleme yönteminde, işletmenin herhangi bir departmanı için belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için o departmanda görev yapan her işgörene düşen hedefler önceden belirlenmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler ile işgörenler bir araya gelerek, kendi paylarına düşen amaç ve hedefler için neler yapmaları gerektiği konusu üzerinde çalışmaktadırlar (Selen 2016).

İşle ilgili hedeflerin belirlenmesi, işgörenlerin bu hedeflere yönlendirilmesi, belirsizliklerin kaldırılması işletmelerin ilk yönetim uygulamalarından biri olmalıdır. Aksi takdirde hedefsiz bir çalışanı motive etmek için uygulanan motivasyon araçları gereksiz bir çaba olarak kalmakta, para ve zaman kaybına neden olmaktadır (Başaran, 2000 ; Moslem 2015).

Yetki ve sorumluluk denkliği: Bir işletmede yönetici her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenleri denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaklılarına devrederler (Simeray 1971 ; Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

Yetki devrederken yöneticilerin çok dikkatli davranması gerekmektedir. Yetkileri doğru ve yerinde kullanamayacak kişilere devretmek, bir yandan işgörenlerin başarısız olmasına ve buna bağlı olarak onların olumsuz yönde güdülenmesine yol açarken, diğer yandan da işletmeleri yönetsel anlamda karmaşıklığa itmektedir. O nedenle yetkileri devrederken dikkatli olmak önemlidir (Ergun Özler 2013). Yetkilendirme yapılırken ya da sorumluluk verilirken kişinin bilgi, beceri, yetenek ve karar verme gücüne göre yapılırsa başarılı olma olasılığı artar. Yetkilendirilen çalışanlar, sorumluluklarını bildiği için bir üst düzey yöneticinin onayını beklemeden acil kararlar alıp, uygulamaya koyabilir ve sorun çözümünde kendisi etkin rol oynar (İnce 2013).

Kişiyeye yetki ve sorumluluk vermek ona duyulan saygı ve değeri ifade etmektedir. İşgörene, işgörenin fikir ve düşüncelerinin değerli olduğunu hissettirmek ve onu yetkilendirmek motivasyonu arttırmaktadır. Artık modern yönetim biçimleri yetki ve sorumluluk devrini bir motivasyon aracı olarak kullanmaktadır (Bilgin 2004 ; Çolak Alsat 2016).

Kararlara katılma: Bir organizasyonda işgörenleri karar sürecine dahil etmek, onlara değer verildiğinin ve onları yönetim sürecine katmanın en önemli göstergelerinden birisidir. Kararlara katılma aynı zamanda demokratikliğin de bir göstergesidir (Ergun Özler 2013). Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında

verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

İşgörenin kararlara katılma yönteminin olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bu sonuçlar; işgörenin motivasyonunun artmasını sağlaması, işgörenlerin devamsızlıklarının önlenmesi, işgörenin değişimini hızlandırması, iletişim ortamını uygun hale getirmesinden dolayı zaman kaybını önlemesi, kaynakların ekonomik biçimde kullanılmasını sağlaması, işgörenlerin mental becerilerinden yararlanılması ve işgörenlerin kararlara aktif olarak katılımı ile bilginin örgüt içinde yayılımının hızlanması konusunda önem taşımaktadır (Aşıkoğlu 1996 ; Çolak Alsat 2016).

Yükselme olanakları: Yükselmede güdülen amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Ortaya çıkan bir başarının sonucu olan yükselme motivasyonu arttıran bir ödül olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple bir iş yerinde yükselme olanağı olması çalışanların motivasyonları, dolayısıyla verimliliklerinin artması açısından motivasyon aracı olarak görülmektedir. Birçok işgören, bir işe girdikten sonra aynı pozisyonda kalmak istememekte, terfi ederek işletmenin üst mevkilerine gelmek için çaba göstermektedir (Ergun Özler 2013).

Yükselme olanakları kimisi için maddi olarak gelirin artması, kimileri için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimileri için de psikolojik gelişme veya adaletin sağlanması anlamına gelmektedir. Bu yüzden yükselme, her çalışanın motivasyon düzeyinde farklı etkiler yaratmaktadır (Başaran 1996 ; Selen 2016). Dolayısıyla yükselme sürecinde liyakate önem verilmesi, gerçekten hak eden kişilerin bu sürece dahil edilmesi önem arz etmektedir. Hem kişilerin yükselmemesi hem de hak etmeyen bir kişinin örgütte yükselmesi işgörenler açısından olumsuz bir güdüleyici olmaktadır (Ergun Özler 2013).

Eğitim imkanları: Günümüzde yaygın olarak kullanılan bir diğer örgütsel ve yönetsel motivasyon aracı işletmenin işgörenlerine sağladığı eğitim imkanıdır. Sağlanan imkanlarla mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucuyla kişisel yetenekleri arttırmak amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

İşletme içi kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminer, fuar, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine işgörenlerin katılmalarının sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998). Alınan eğitimler sayesinde işgören mesleki olarak eksik olan yönünü tamamlayıp, donanımını arttırarak kendini geliştirmektedir. Bu noktada önemli olan bir diğer husus da; yöneticinin eğitime ihtiyacı olan işgöreni belirlemesi, işgörende eksik olan konuları saptaması, işgörenin hangi yöntem ve eğitim şekliyle yetersiz olduğu alanları tamamlayacağına karar verirken adil davranması üzerinedir. Çünkü işletmelerin işgörenlerin eğitimine yatırım yapması, bu kişilere değer verdiği ve kaybetmek istemediği anlamına gelmekte, bu da işgörenleri olumlu yönde güdülemektedir (Ergun Özler 2013).

Yönetimde esneklik ve esnek çalışma şartları: Hiçbir birey kısıtlandığı, baskı gördüğü bir ortamda bulunmak istemez. Özellikle günün çoğunu geçirdiği iş yerinde sıkı bir disiplin altında çalışmayı arzu etmez. Yönetimin sağladığı esneklik ve esnek çalışma şartlarıyla birlikte işgören bunaltıcı iş ortamı yerine özgür çalışma koşullarına sahip olmaktadır. Esnek çalışma uygulaması sonucunda, zaman baskısını hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen personelin iş verimi ve iş doyumunu yükseldiğinden, hem kurum hem de çalışan personel bu uygulamada olumlu yönde etkilenmektedir. Esnek zaman çalışma uygulaması ile çalışan sınırlı zaman koşulları yüzünden strese girmemekte, en verimli olduğunu düşündüğü zaman diliminde çalışabilmekte ve çalışanın istemeden geç kalma, işe gidememe gibi durumlarından kaynaklanan prim kesilmesi ve ceza almaları önlenmektedir. Bu sistemin en önemli özelliği, işe başlama ve bitirme saatlerinin çalışanların tercihine göre düzenlenmesidir. Esnek zaman çalışma uygulaması çalışanın kendini daha bağımsız hissetmesini sağlamaktadır (Özgüler 2015).

Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini kapsamakta olup, sabah, öğle ve iş gününün son saatlerinde yer alan zaman aralığı, çalışanlara işe başlama ve işten ayrılma konusunda kendi istekleri doğrultusunda davranma imkanı sunmaktadır. Ancak çalışanlar haftalık veya aylık olarak belirlenen süreler içinde ve belirlenen bu toplam süreyi dolduracak biçimde esnek süreleri kullanabilmektedir (Çiçek 2005). Ek olarak, örneğin, tatil izni, hastalık izni veya kişisel mazeret izinlerinin bir tek sepette toplanması ve bunların kullanımının işgörelere bırakılması, çalışma saatlerinin çalışanlara göre ayarlanması, yeri geldiğinde çocukların işe getirilmesine anlayış gösterilmesi, şartlar elverdiğinde evde çalışma imkanının sunulması işgörelere işe bağlılıklarını arttırmak, kendilerine değer verildiği hissini kuvvetlendirip, motivasyon düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır (Selen 2016).

Fiziksel koşulların iyileştirilmesi: Vaktinin çoğunu işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü, titreşim (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001), nem, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği (Çolak Alsat 2016) gibi faktörler işgörenin çalışma motivasyonunu etkilemektedir. Bu nedenle bir işletmenin fiziksel koşullarının üst düzeyde olması ve ergonomik şartlara uygun olması işgörenin motivasyon düzeyi ile yakından ilişkilidir.

Ek olarak işyerinin eve yakınlığı, iş yapma sürecinde kullanılan makine, alet ve teçhizatın yeni ve kaliteli olması, iş yerinde temas edilen malzemelerin rahat ve güvenli olması da işgörenin kendisinden beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenler olarak görülmektedir (Selen 2016). Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyum sağlanması isteniyorsa, çalışmanın yerinin ve onu etkileyen koşulların iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Tüm bu fiziksel koşullar çalışanların motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve aksi takdirde devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Başaran 1998 ; Selen 2016).

Olumlu yönetim yaklaşımı: Bir diğer örgütsel ve yönetsel motivasyon aracı olan olumlu yönetim yaklaşım aracını kullanarak işgörelere motivasyonunu arttırmak

isteyen yönetici, çalışan personelini motive etmeyi başaracağına inanmalıdır. Çünkü bazı yöneticiler çalışanlarını; “motive edebileceklerim” ve “motive edemeyeceklerim” diye olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Motivasyonun önemini ve çalışan personelin davranışlarının doğasını kavramış bir yönetici karşısına çıkan her çeşit personeli motive edebileceğine inanır ve en ketum çalışanları bile motive edip onları verimli çalışmaya yöneltmeye uğraşır. İşte bu tür yönetsel paradigma olumlu yönetim yaklaşımıdır (Başaran 1998 ; Selen 2016). Bu yaklaşımda yöneticinin işe ilişkin ve çalışanlarının sorunlarına karşı duyarlı olması da önem taşımaktadır. Böylelikle yönetici çalışanlarına karşı duyarlılık gösterirken nasıl yaklaşması gerektiği konusunda fikir sahibi olmaktadır.

Açık pazarlık yöntemi: Bir işletmede düzenli aralıklarla çalışanların hoşuna giden ve gitmeyen yönler yöneticiler tarafından sorulur. Bir işgörenin motive edilmesini gerektiren bir durumla karşılaşıldığında, yönetici çalışan personele bir teklif yapar. Bu teklifte çalışandan yapması istenilen davranış talep edilir. Bu davranış karşılığında yöneticinin vaad ettiği ise çalışanın hoşlandığı bir faktörün çalışana verilmesi veya hoşlanmadığı bir etkene daha az maruz bırakılmasıdır. Bu açık bir pazarlık yöntemi olmakta ve çalışanın davranışındaki değişikliğin gözetilmesine dayanmaktadır. Görevin gerçekleştirilmesi ile çalışan personel bazı yararlar elde ediyorsa ve tatmin düzeyi yükseliyorsa pazarlık, işgöreni motive etmekte etkili olabilir. Yapılan pazarlık pekiştirme etkisi yaparak gelecek sefere çalışan personeli göreve daha yüksek düzeyde güdüleyebilir (Başaran 1998 ; Selen 2016).

3.2. Verimlilik

Verimliliğin işletmeler için önemi bilindiğinden dolayı literatürde verimlilik kavramını temel alan bir çok çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde verimlilikle ilgili tanımlara değinilmiş, verimliliğe ilişkin kavramlar ve etki eden etmenler ele alınmış olup verimliliğin bir işletme için önemi değerlendirilmiştir. Motivasyon ve verimlilik ilişkisi incelenmiş ve yapım sektöründeki etkisinden bahsedilmiştir.

3.2.1. Verimlilik tanımı

Ekonomik bir kuruluş olan işletmeler kar etme amacı güderken, yöneticiler karlarını arttırmak için farklı yöntemler uygulamaktadır. İşletmelerin temel amaçlarından biri olan verimliliğin sağlanması da karlılığı arttırmak için yöneticilerin dikkate aldığı ve bu sebeple yöneticileri her zaman yakından ilgilendiren bir ilke haline gelmiştir. Gerek özel sektörün gerekse kamu sektörünün kar amacı güden işletmeler olması sebebiyle verimlilik artışının sağlanması başarıya ulaşılması açısından önemli bir amaçtır. Verimlilik kavramının bu denli önemli olmasından dolayı verimlilik kavramıyla ilgili literatürde bir çok tanım bulunmaktadır.

Eren (1984) verimliliği örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse bunlardan en ucuz mal olanı seçme olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin en temel ilkelerinden biri olan kaynakları en verimli biçimde kullanmak verimlilik artışı dolayısıyla karlılığı arttırmayı sağlamaktadır.

Sabuncuoğlu ve Tokol ise (2005) verimliliği, üretim faaliyetlerinden elde

edilen çıktının fiziki miktarının, bu üretim faaliyetine konan girdilerin fiziki miktarına oranı olarak açıklamaktadırlar.

Silah (2005) için verimlilik, var olan kaynaklarla üretimi, niteliksel ve niceliksel olarak en çoğa çıkarmaktır.

Prokopenko'ya göre (2011) verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi) etken kullanımı olarak nitelendirilmektedir. Böylece mal ve kaynakların etken kullanımından dolayı tasarruf etmeyi amaçlamayı ifade etmektedir.

Aytürk (2010) yönetimde verimliliği, kaynakları rasyonel, dengeli, etkili ve ekonomik olarak kullanmak; yönetsel işlevleri etkili ve verimli biçimde yerine getirmek; personelin etkili ve verimli biçimde yönetilmesi olarak tanımlamıştır.

İşletmedeki temel amaç yüksek verimlilik, yüksek kalite fakat düşük maliyetle üretimi gerçekleştirmek ve sağlanan uzun dönemli müşteri memnuniyeti sayesinde rekabet gücünü arttırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol 2005). Örneğin, bir iş ve işlem:

- Daha az / en az sürede,
- Daha az / en az para (masraf) ile,
- Daha az / en az personel ile,
- Daha az / en az makine/malzeme/araç-gereç ile,
- Daha az / en az yerde,
- Daha az / en az mesafede,
- Daha az / en az yorularak,
- Daha basit / en basit yöntemlerle,
- Daha yüksek / en yüksek moral ile,
- Daha kaliteli / en kaliteli yapılarak örgütün iş veriminin artışı sağlanabilir (Ar 1999 ; Aytürk 2010).

Verimlilik bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren bir ölçüttür. Verimliliği ölçme nedenleri; üretimi yakından izlemek, sapmalar varsa düzeltmek, zamandan, hammadde ve malzemeden arttırımı sağlamak, maliyeti düşürmek ve üretilen miktarı arttırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol 2005).

İşletmenin rekabet gücünü arttırmak için bütün işletme birimlerinde verimlilik anlayışını yaygınlaştırmak gerekmektedir. Verimliliğin arttırabilmesi için; makineleşmeyi arttırmak, ileri teknoloji kullanmak, yeterli hammadde sağlamak, taşımacılığı kolaylaştırmak, ergonomik koşullar sağlamak, iş etüdü yapmak, makine duruşlarını azaltmak, düzenli bakım yapmak, işyeri düzeni oluşturmak, fiziksel çalışma ortamını iyileştirmek, eğitim olanaklarını arttırmak, iletişimi geliştirmek önem taşımaktadır. Fakat verimlilik sadece ekonomik ve teknik olanakların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda iş görenlerin istekli ve arzulu biçimde çalışmalarının sağlanması ile gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2005). İşletmelerin merkezini çalışanların oluşturması, bir işletmedeki verimliliğin artışının sağlanmasında çalışanların büyük ölçüde önemli olduğunun kanıtı olmaktadır. Çalışanları motive edip

yönlendirebilen yetenklili bir yöneticili, kurumun çıktılarını maliyetlerini yükseltmeden, sadece insan kaynaklarını maksimize ederek verimliliği çarpıcı şekilde arttırabilir (Thompson 2003).

3.2.2. Verimliliğin önemi

Bir ülkenin gelişmişlik seviyesiyle yakından ilgili olan verimlilik kavramı hem kamu sektörünün hem de özel sektörün önemle üzerinde durduğu bir konudur. Toplumsal ve bireysel açıdan refah seviyesine ulaşılması hususunda verimliliğin önemi inkar edilememektedir. Çünkü verimliliğin artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlamakla birlikte, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının tek kaynağı olmaktadır (Prokopenko 2011).

Verimlilik insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade ettiğinden dolayı dinamik bir olgu olup, günümüzde verimlilik halen örgütlerde iş başarımının birincil ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Tor ve Esengün 2011). Beden ve zihin gücüyle üretime katılan insan aynı zamanda bütün öteki kaynakları bir araya getiren, harekete geçiren, yöneten, yönlendirendir. İnsan olmasaydı üretime gerek olmadığı gibi üretim yapmak da mümkün olmazdı. Dolayısıyla insan verimliliğin hem aracı hem de amacıdır (Odabaşı 1997 ; Tor ve Esengün 2011).

Prokopenko'ya göre (2011), yoksulluk, işsizlik ve düşük verimlilik kısır döngüsünün yalnızca verimlilik artışıyla kırılabilmesi mümkündür. İşletme örgütü bünyesinde ve gelişmesinde önemli olan verimliliğe ulaşmak, fiziksel ve parasal üretim kaynakları kadar, insan kaynağına önem vermekle ve onun yeteneklerinden en uygun biçimde yararlanmakla olanaklıdır (Silah 2005). Bu sebeple işletme içinde yöneticinin ve işgörenlerin verimlilik hakkında bilgilendirilmesi ve şahsi açıdan işletmenin verimliliklerine sağlayacakları katkı konusunda bilgi sahibi olmaları verimlilik artışında büyük bir rol oynamaktadır. Verimlilik kavramının önemini yöneticili, işgören ve işletme olmak üzere üç farklı boyutta ele almak mümkündür.

3.2.2.1. Yöneticili açısından verimliliğin önemi

Kurum açısından en büyük kazancın verimlilikte artış sağlanması olması nedeniyle verimlilik her zaman yöneticileri ilgilendiren bir kavram olmuştur. İşletmelerde verimliliği arttırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere ait olmakla birlikte verimliliğin işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması da bu sebeptendir (Tor ve Esengün 2011). Başarılı bir yöneticili, işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi için hızla değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmeli ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılması gerektiğinin bilincinde olmalıdır.

İşletme yönetiminde bulunan bireylerin ana görevleri üretim aşamasında kullanılacak bütün faktörleri elde ederek optimal kalitede ve en uygun miktarda imalatı gerçekleştirecek biçimde tasarlamak, koordinasyonunu sağlamak, takibini yapmak ve yönetmektir. Buna göre verimlilik, yöneticilerinin performans ve başarılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi bakımından da ayrı bir önem taşımaktadır. Bunun yanında yönetimin teknik ve parasal boyutlarının birbirlerini bütünleyecek biçimde değer

kazandığı ve çoğu zaman yöneticilerin teknik konular haricinde işin parasal boyutuna uzak kaldığı göz önüne alındığında, bu aşamada verimliliğin kurum yöneticilerine fiziksel ve parasal konuları çözüme kavuşturmakta katkıda bulunacağı bir gerçektir (Aslan 2014).

İşletmelerin en önemli amaçlarından biri olan verimliliğin en etkili düzeye çıkması, çalışanların işlerinde istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmalarını ile mümkündür (Abacı 2015). İşletmelerin merkezinde çalışanların olması ve işleri çalışanların yürütmesi nedeniyle bir yönetici çalışan emeğinin, beden gücünün ve fikir gücünün değerinin farkında olmalıdır. Bu yüzden bir yöneticiye çalışanlarının motive edilmesi ile verimliliklerinin artmasının sağlanması konusunda büyük bir sorumluluk düşmektedir.

3.2.2.2. Çalışan açısından verimliliğin önemi

Bir örgütte verimlilik artışının sağlanabilmesi için iş gücü verimliliğinin artırılması gerekmekte olup, verimlilik artışı dolayısıyla çalışanların teşvik edilmesine bağlıdır. Çünkü verimlilik artışı büyük ölçüde işgörenlere bağlıdır. Bu anlamda yöneticilerin işletmelerdeki en önemli verimlilik faktörü olarak insan kaynakları gelişimine değer vermesi gerektiğinin altı çizilmektedir.

İşgörenler açısından verimliliğin önemi incelendiğinde ise, işgörenlerin gelir paylaşımı bakımından beklentilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Verimli bir yöntemle ve çalışma ile sağlanacak verimlilik artışı yönetim ve çalışanlar tarafından paylaşılması doğal kabul edilmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar verimlilik artışlarından kaynaklanan maliyet azalmalarının karşılığını, kâr ve ücret artışları olarak dengeli bir biçimde paylaştıklarında ve paydan sabit ya da daha düşük fiyatlarla müşteriler de yararlandıklarında verimliliğin sonuçları tüm ülke düzeyinde hissedilmektedir (Tor 2011)

3.2.2.3. İşletme açısından verimliliğin önemi

Verimlilik kavramı yönetici ve işgören açısından önem teşkil ettiği kadar işletmeler açısından da vazgeçilmez bir amaçtır. İşletme açısından değerlendirildiğinde üretim sürecinde kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, işletmenin varlığını koruyabilme ihtimalinin olmasına olanak sağlar. Çünkü verimli bir işletmenin kar etmesi kaçınılmazdır; bu da yöneticinin dolayısıyla işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi demektir.

Verimlilik sayesinde üretim sürecinde girdiler ile çıktılar arasında anlamlı ilişkiler kurulur ve üretim sürecinde doğabilecek problemlerin tespiti ve tahlili yapılarak problemlerin giderilmesi mümkün olur (İleri 1999). Verimliliği engelleyen ve azaltan uygulamaların ortadan kaldırılmasıyla zaman, maliyet, işgücü ve makine (malzeme, araç-gereç) açısından tasarruf sağlanarak verimlilik artışına olanak hazırlanmaktadır. Verimlilik kavramı bu açıdan ele alındığında işletmeler için taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır. Bu noktada verimlilik kavramı işletmelerin yönetim aşamasında benimsemeleri gereken bir hedef ve uygulama aşamasında ulaşmak isteyecekleri bir sonuç haline gelmektedir. (Özgüler 2015).

3.2.3. Verimlilikle ilgili kavramlar

İşletmeler belirlenen amaçlarına doğru yol alırken bir takım ilkeleri de izlemek zorundadır. Bu ilkeler; verimlilik, ekonomiklik, karlılık, etkinlik ve toplam kalite olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2005). Bu nedenle işletme açısından rekabet ortamında devamlılığın sağlanması için bu ilkelerin birbirlerinden bağımsız düşünülmesi mümkün değildir.

Ekonomiklik; satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişkidir (İleri 1999). Bu sayede maliyetlerin düşük olması ya da satışların yüksek olması ekonomiklik oranının artması demektir.

Verimlilik artışının ekonomiklik artışına dönüşmesi için üretilen ürünlerin satılması ve satış işleminin öncesine göre düşük fiyatta gerçekleşmemesi gerekmektedir (Bozkurt 2014). Bu oranın 1'den büyük olması işletmenin başarılı olduğu anlamına gelmektedir.

Karlılık; bir işletmenin kuruluş amacıdır. İşletmenin belirli bir dönemde elde ettiği karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Verimlilik niteliği gereği üretimde maliyetleri düşürücü rol oynaması hedeflerken, karlılık oranının yüksek çıkması maliyetlerin düşüşü ile yakından ilgilidir. Bu nedenle verimlilikteki her artış karlılığı da arttırmaktadır (İleri 1999). Bir işletmede karın düşük olması, yöneticilerin hedeflerine ulaşamadıkları ve başarılı olmadıkları anlamına gelmektedir. Yönetici karı arttırmak için işletmenin hedeflerini saptayıp, gerçekleştirmelerini sağlamak için işgörenlerin daha verimli çalışmalarını konusunda işgörenleri harekete geçirmelidir. Bu sayede karlılık oranını arttırmayı başarabilir.

Etkinlik; bir işletmedeki üretimin sadece ekonomik ve verimli bir biçimde üretilmesinin yeterli olmadığını, üretim için gösterilen rasyonel davranışın yanında üretilen mal ve hizmetin tüketicilerin beklentilerine uygun olup olmadığını ifade eden bir kavramdır. Ekonomiklik ve verimlilik işletme içi faaliyetleri içerirken, etkinlik işletme dışı faktörler ile ilgilidir. Etkinliğin artması satışların artışı dolayısıyla karlılığın yükselmesi demektir. İşletme maliyeti düşük tutup çok miktarda mal ve hizmet üretse bile ürünleri satamadığı takdirde amacına ulaşamamış demektir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2005).

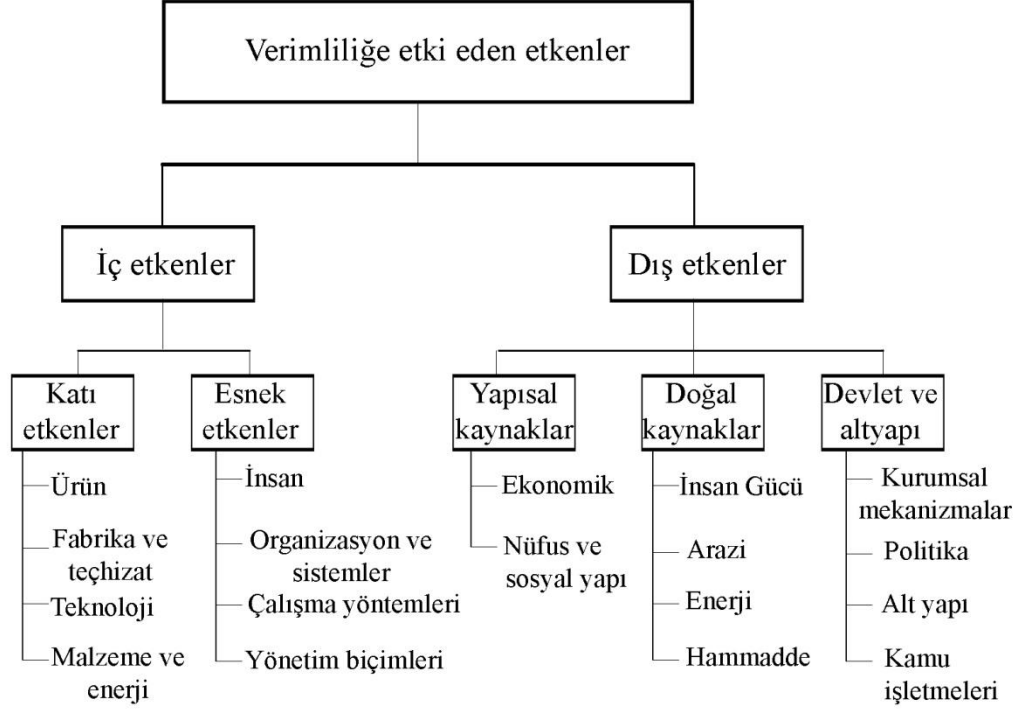
Toplam kalite; müşteri beklentilerine uygun olarak bir malı veya hizmeti rakip firmalara göre daha iyi, ucuz ve daha güvenli biçimde üretmek ve müşteriye sunmak anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2005). Bu nedenle verimlilik ve kalite ilişkisi işletmelerin odak noktasında bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlanarak, yüksek verimlilikle kısa sürede yüksek kalitedeki ürünü düşük maliyetle müşteriye sunmak ve rekabeti arttırmak işletmelerin amaçlarındandır.

3.2.4. Verimliliğe etki eden etkenler

Verimlilik artışı ya da var olan kaynakların etkili kullanımının herhangi bir toplumun gelişebilmesinin tek yolu olduğunun bilinmesi gerekir (Prokopenko 2011). Bir yöneticinin de verimliliğe etki eden etkenleri bilmesi, verimliliği artırma konusunda

yardımcı olmaktadır. Verimliliğin artmasına engel olan faktörlerin tespit edilmesi ve ona göre önlem alınması yöneticiyi başarıya doğru götürmektedir.

Verimliliği etkileyen etkenler iç etkenler ve dış etkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç etkenler işletmenin kendi kontrolü içinde olduğu için kontrol edilebilmeleri dış etkenlere göre daha kolay olmaktadır (Prokopenko 2011). Şekil 3.5’de verimliliğe etki eden etkenler tanımlanmaktadır.



Şekil 3.5. Verimliliğe etki eden etkenler (Sabuncuoğlu ve Tokol 2005)

3.2.4.1. Verimliliğe etki eden iç etkenler

Verimliliğe etki eden iç faktörleri dış faktörlere göre daha kolay değiştirebilmek mümkündür. İşletme verimliliğini etkileyen iç faktörler, kolayca değiştirilemeyen (kırıatı etkenler) ve kolayca değiştirilebilen (esnek etkenler) olmak üzere iki grupta toplanmakta olup, kırıatı etkenler; ürün, fabrika ve teçhizat, teknoloji ve malzeme ve enerjiyi kapsamaktadır. Esnek etkenler ise insan, organizasyon ve sistemler, çalışma yöntemleri ve yönetim biçimleri olmak üzere dört alt başlıktan oluşmaktadır.

Ürün; bir istek veya ihtiyacı karşılamak üzere, bir pazara sunulan fiziki veya hizmet, düşünce ve bilgi gibi fiziki olmayan herhangi bir değerdir (Tutar 2005). Günümüz şartlarında bir ürün ortaya çıkarma gayreti içinde olan yapım sektörü ele alındığında, tüketicilerin isteklerini yerine getirirken aynı zamanda kaliteli ürün üretmek işletmeler için vazgeçilmez bir şart olmuştur. Verimliliği arttırmak isteyen bir yönetici, ürünün

doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyatta üretilmesi gerektiğinin farkında olmalıdır. İşletme maliyeti düşük tutup çok miktarda mal ve hizmet üretse bile ürünleri satamadığı takdirde amacına ulaşamamış demektir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2005).

Fabrika ve teçhizat; iyi bir bakım sistemi kurulduğu, fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırıldığı, dar boğazların giderildiği ve düzeltici önlemler alınarak fabrika kapasitesinin arttırıldığı, boş zamanların azaltıldığı ve var olan fabrika kapasitesi daha da etkili kullanıldığı takdirde verimlilik sağlanmaktadır (Filiz 2008 ; Bozkurt 2014). Ayrıca, fabrika ve teçhizat verimliliği kullanıma, yaşa, modernizasyona, maliyete, yatırıma, içeride üretilen ekipmana, kapasitenin korunmasına ve genişletilmesine, envanter denetimine, üretim planlamasına ve kontrolüne ve benzeri hususlara daha fazla dikkat edilerek artırılabilir (Schermerhorn, Hunt, ve Osborn 1994; Pekel 2001).

Teknoloji; verimliliğin arttırılmasının sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir. Teknoloji çağının yaşanıyor olması ve hızlı gelişen teknoloji sayesinde verimliliğin arttırılmaya çalışılması işletmeler için önde gelen amaçlardan biri olmaktadır. Çünkü işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri için değişen dünyada hızla gelişen teknolojik aletlere ve ekipmanlara uyum sağlamalıdır. Doğru, etkin ve yerinde bir teknolojiye sahip olan işletmede üretim miktarı yüksektir, üretilen mal ve hizmetin kalitesi artar, birim başına maliyetler düşeceği için ürün fiyatları da düşer, zamandan tasarruf sağlanır, üretimde standardizasyon sağlanır, işletmenin kârı artar, toplumsal yaşam düzeyi yükselir, insan eliyle yapılamayacak çok küçük ya da çok büyük işler makinelerle gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Tokol 1995). Yapım sektörü açısından düşünüldüğünde de teknolojinin gerek ofisler açısından gerekse şantiyeler açısından maaliyet, zaman ve kalite bakımından önemi inkar edilemez bir boyuttur.

Malzeme ve enerji; verimliliği etkileyen ve katı faktörler grubunda son sırada yer alan etkidir. Bunlar yağlar, yakıtlar, yedek parçalar, kimyasallar, mühendislik malzemeleri, ambalaj malzemeleri vb. olarak sıralanmaktadır (Köroğlu 1993 ; Pekel 2001). Bir işletmede yeterli malzeme olmaması ve mevcut bulunan malzemelerle üretime devam edilmesi sonucunda yeterli verimlilik sağlanamayacak ve malzemelerin temin edilmeye çalışılmasıyla ilgili olarak ya ürün kalitesinin düşmesi ya da zaman kaybına neden olması gibi istenmeyen durumlarla karşılaşılacaktır.

İnsan; şüphesiz işletmelerdeki verimliliği arttırma konusunda önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgütlerin oluşmasını sağlayan temel faktör insan olup, insan emeği örgütlerin merkezini oluşturmaktadır. Verimlilik kavramından bahsedildiğinde akla ilk insan faktörünün gelmesi de bu sebebe bağlı olmaktadır.

İşgörenlerin verimli hale getirilmesi işletmeler açısından bir avantaj olarak görülmektedir. İnsan faktörünün önem verildiği işletmelerde ve yönetimlerde verimliliğin arttırılması için öncelikle işgöreni motive eden araçların titizlikle ortaya çıkarılması gerekmektedir. İşletmelerde genel olarak verimsizliğe yol açan problemler şu şekilde sıralanabilir (Tutar 2005 ; Bozkurt 2014);

1. İşletmenin içinde veya dışında yaşanan personel değişimleri ve terfiler,

2. İşletmede çalışanlarda rol belirsizliği ve görev tanımının olmaması,
3. Kişisel beklentilerde (kariyer) yaşanan beklenmeyen değişme ve gelişmeler,
4. Çevresel etki ve çalışma şartlarının değişmesi,
5. İş yeri ve iş arkadaşlarından kaynaklanan faktörler.

Organizasyon ve sistemler; verimliliğe etki eden unsurlardan olup, verimlilikle organizasyon arasındaki ilişkilerin kaynaklandığı ana düşünce, işgörenlerin bir araya gelerek çalıştıklarında ihtiyaçlarını daha az işgücü ile karşılayacaklarına olan inanç, birden çok insan birlikte çalıştığı zaman faaliyetlerin düzenlenmesi zorunluluğu ve bu düzenlemenin aracı olarak da organizasyona ihtiyaç olmasıdır (Üretken 2002 ; Bozkurt 2014). Eğer bir işletmede organizasyon işlerinin kim tarafından nasıl yapılacağı hangi araçların kullanılacağı gibi detaylar belirlenip, görev dağılımı hatasız olarak yapılıyor ve organizasyon yapısı doğru kuruluyorsa, o işletmede organizasyon ve sistemlerin net bir şekilde belirlenmesinden dolayı verimliliğin ve kalitenin artması beklenir.

Çalışma yöntemleri; teknikleri, işin yapılma yollarını, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan aletleri, işyeri yerleşim planını, işlenen malzemeleri ve kullanılan makineleri geliştirerek bedensel çalışmayı daha verimli kılmayı amaçlamaktadır. Çalışma yöntemleri, mevcut yöntemlerin sistematik biçimde incelenmesi, gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılması ve gerekli çalışmanın daha az çaba ile daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle daha etkili olarak gerçekleştirilmesi yoluyla geliştirilmektedir (Peker 1995; Pekel 2001).

Yönetim biçimleri; bir işletmede verimliliği etkileyen esnek faktörlerden olup, yönetim içindeki kuralların değişebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlarına değer ve işgörenlerin fikirlerine saygı gösteren işletmelerin yaygınlaşıyor olması işletmeleri başarıya götürmektedir. Yönetimlerin uygulamaları, örgüt yapıları, personel politikaları, iş tasarımları, planlama, kontrol ve koordinasyon yöntemleri, sermaye kaynaklarının kullanımı, bütçeleme sistemleri, maliyet denetimi gibi konulardaki yaklaşımları verimlilikte önemli etkileri olan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Prokopenko 2011).

3.2.4.2. Verimliliğe etki eden dış etkenler

Dış faktörler işletmelerin genellikle üzerinde çok fazla etkisi olamadığı, işletmenin tek başına kolaylıkla değiştiremeyeceği koşullar olup, bunlar temel olarak yapısal kaynaklar, doğal kaynaklar, devlet ve altyapı olarak ayrılmaktadır (Çağlar 2012). Yapısal kaynaklar; ekonomik ve nüfus ve sosyal yapıyı, doğal kaynaklar; insan gücü, arazi, enerji ve hammaddeyi, devlet ve altyapı etkenleri; kurumsal mekanizmalar, politika, alt yapı ve kamu işletmelerini içermektedir.

Ekonomik değişimler ile bahsedilen değişimler, istihdam kalıplarında, sermayenin bileşiminde, teknolojiye, ölçekte ve rekabet gücündeki değişimleri kapsamaktadır (Prokopenko 2011).

Nüfus ve sosyal yapı, emek gücündeki yapısal değişimleri içermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde, verimlilik ve ücretler daha düşük olmaktadır. Öte yandan gelişmiş

ülkelerdeki üreticilerin üretim maliyetlerini düşük tutmak için verimliliği artırma çalışmaları gerekirken; diğer taraftan rekabetin ücretler üzerindeki frenleyici etkisi onları daha çok emek kullanmaya teşvik etmektedir. Demografik değişimler, iş arayanları, işçinin deneyim ve iş becerisini, mallar ve hizmetlere olan talebi etkilemekte olup, nüfus yoğunluğu bölgelere göre değişim gösterdiğinden dolayı, nüfustaki coğrafi kaymaların da verimliliği etkileme olasılığı bulunmaktadır (Prokopenko 2011).

İnsangücü, işletmeler içinde en değerli ve önemli doğal kaynaktır. Japonya ve İsviçre gibi yeterli arazi, enerji ve maden kaynaklarından yoksun bir çok ülke, kalkınmaları için tek önemli kaynağın, insan ve onun becerisi, eğitim ve öğretimi, davranış ve motivasyonunun gelişmesi olduğunu fark etmişlerdir. Bu faktörler, yatırım, yönetim ve emek gücünün kalitesini arttırmaktadır. Böyle ülkeler, eğitim, öğretim ve insangücüne yatırım yapmaya büyük bir özen göstermektedirler (Prokopenko 2011).

Arazi, uygun yönetim, kalkınma ve ulusal politika gerektirmekte olup, arazi kullanımındaki özen, arzulanan etkinlik ve verimlilik seviyelerine ulaşılabilmesi açısından çok önemlidir. Her sektör kendine ait arazi kullanımına önem gösterirken, aynı zamanda hangi arazinin hangi sektörler tarafından kullanılacağı da ayrı bir önem taşımaktadır. Yeri ve konumu çok önemli olmayan bir sektörün en değerli arazilerde veya farklı bir deyişle daha başka birçok sektöre hizmet verebilecek bir arazide konumlanması, ülkenin toplam verimini düşürmektedir (Çağlar 2012).

Enerji; sermaye ve emek bileşimini etkileyerek, verimliliği artırıp azaltabilir. Bu olgu, endüstriyel ve işletme yönetimince bilinmeli, anlaşılmalı ve dikkate alınmalıdır (Prokopenko 2011).

Hammadde; bir işletmede verimliliği hesaplarken dikkate alınması gereken önemli bir etkidir. Çünkü hammadde fiyatlarındaki artma ve azalma gibi değişiklikler verimliliği etkilemektedir.

Devlet ve altyapı; hükümet politikaları, strateji programları verimliliği büyük ölçüde etkileyip, devlet dairelerindeki uygulamalar, yönetmelikler, taşıma ve iletişim, enerji, mali önlemler ve teşvikler büyük önem arz etmektedir. Verimliliği etkileyen yapısal değişimlerin çoğu yasalar, yönetmelikler ve kurumsal etkinliklerin sonucu olduğundan dolayı, aynı kaynaklara daha çok hizmet verilmesini ya da aynı hizmetlerin daha düşük maliyetle veya daha hızlı şekilde yapılmasını mümkün kıldığından hükümetin verimliliği çok önemlidir (Prokopenko 2011).

Her işletme birbirinden farklıdır; bu nedenle bir işletmede verimliliği etkileyen iç ve dış etkenlerin iyi araştırılması ve verimliliği etkileyen faktörlerin birbirleriyle ilişkisinin de titizlikle ve detaylı olarak incelenip ortaya çıkarılması işletmenin yararına olacak en büyük adımdır.

Verimliliğe etki eden bir çok unsur olmasına rağmen, şüphesiz en önemli faktör insan emeğidir. Çoğu kimse için kaynakların etkili kullanımı yalnızca teknoloji ve kurumun geliştirilmesi anlamına gelmektedir; ancak, insanın her yönden geliştirilmesi çoğu kez toplam verimlilik artışına daha çok katkı yapmaktadır (Prokopenko 2011). Verimliliği etki eden unsurları değerlendirirken insan faktörünün

önemle incelenmesi ve değerlendirilmesi zamandan tasarruf sağlanması konusunda da dikkat çeken bir adım olmaktadır. Bu nedenle motivasyon araçlarına başvurarak insan emeğinin arttırılması motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkiyi doğurmakta olup büyük bir önem taşımaktadır.

3.2.5. Motivasyon ve verimlilik ilişkisi ve yapım sektöründe etkisi

Verimliliği arttıran kaynaklardan en önemlisi olan motivasyon ile günümüzde motivasyon ve verimlilik ilişkisi inkar edilemez bir boyuta ulaşmıştır. Literatüre bakıldığında ise bu ilişkiyi destekleyen bir çok çalışma bulunmaktadır. Var olan çalışmaların hem ulusal hem de uluslararası alan çalışmalarıyla desteklenmesi bu ilişkinin önemini vurgular niteliktedir.

İşgörenlerin motivasyonlarını arttırmanın temel amacı, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır. Yüksek tatminlere rağmen, örgütlerde çalışanların büyük bir kısmının verimli olamamasının en büyük nedeni, güdülerin yanlış tanımlanmalarından kaynaklanmaktadır (Karatepe 2005). Bu bağlamda yöneticiler motivasyonun verimliliğe etkisinden yararlanabilmek için çalışanları motive edecek araçları belirlemeli ve kullanmalıdır (Örücü ve Kanbur 2008).

İşgörenlerin motive edilmesi örgüt amaçları ile işgören amaçlarının örtüşmesine bağlıdır (Erkut 1992). Bu örtüşmenin gerçekleşmesi durumunda motivasyon verimlilik ilişkisi ortaya çıkacaktır (Selen 2016). Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı, bir yönüyle işgörenin iş tatmin düzeyini artırırken diğer yönüyle de örgütün verimliliğini yükseltmektedir (Karatepe 2005). Motive edilmemiş çalışan verimli olması beklenmediği gibi, çalışanların devamsızlıklarına ya da işten ayrılmalarından dolayı doğacak sonuçların örgütsel verimliliğe olumsuz etkiler bırakılacağı öngörülmektedir.

Her sektörde olduğu gibi, yapım sektöründe de motivasyon ve verimlilik arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Tasarım, inşaat ve denetim işlerinin gerçekleştiği mimarlık ofisleri, kamu kurumları ve şantiyeler de bir ürünün ortaya çıktığı ve hizmet edildiği ekonomik kaygı içinde olan işletmeler olduğu için temel hedef kısa sürede doğru ve kaliteli ürünün tamamlanmasıdır. Günümüzün artan rekabet ortamıyla ve piyasanın şu anki var olan durumuyla ilgili olarak ekonomik kaygı içinde olan ofisler bu durumlardan etkilenmiş olup, minimum manevi zararlar ve maksimum maddi kazançla yollarına devam etmeyi hedeflemektedirler. Bir üretim sisteminin amaçlarına çalışanları sayesinde erişmesi, başarıya ulaşma yolunda en etkili ögenin insan olmasını kanıtlamaktadır. Yapım sektöründe verimliliğin arttırılması iş gücü verimliliğinin arttırılmasına bağlı olduğu için, verimliliği arttırmak hususunda motive edici faktörlere başvurulması, yapım sektöründe motivasyon ve verimlilik ilişkisini güçlendirmektedir.

3.3. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bir işletmenin temel hedefi işletmede karlılığı sağlamaktır. İşletmelerin merkezini çalışanların oluşturması nedeniyle karlılığı sağlayacak işletme başarısı çalışanın başarısıyla doğru orantılıdır. Çalışanların motivasyonunu sağlayarak verimliliklerini arttırmak işletme başarısı için vazgeçilmez bir ön koşuldur. Hedeflerini

gerçekleştirmek isteyen yöneticiler bu süreçte çalışan ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlarına optimum çalışma ortamını hazırlayıp, bireysel verimliliklerini arttırmaya yönelik örgütsel kaliteyi sağlamalıdır. Bireysel verimliliğin arttığı bir ofiste, örgütsel verimlilik de artar, böylece örgütsel kaliteye ulaşmak olan hedefe ilk adım atılmış olur.

İşletmenin devamlılığını sağlayabilmesi için işgörenlerin verimli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin isteklerinden yola çıkarak onlara en uygun motivasyon aracını belirleyerek iş görenleri daha verimli çalışmaya sevk etmek için uğraşmaktadırlar. Her motivasyon aracı her çalışan üzerinde aynı ölçüde etkili olmadığı gibi, motivasyon araçları kişilere göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle işgörenin hangi motivasyon aracıyla verimliliğinin artacağına tespit edilmesi organizasyon yönetimi için önem teşkil etmektedir.

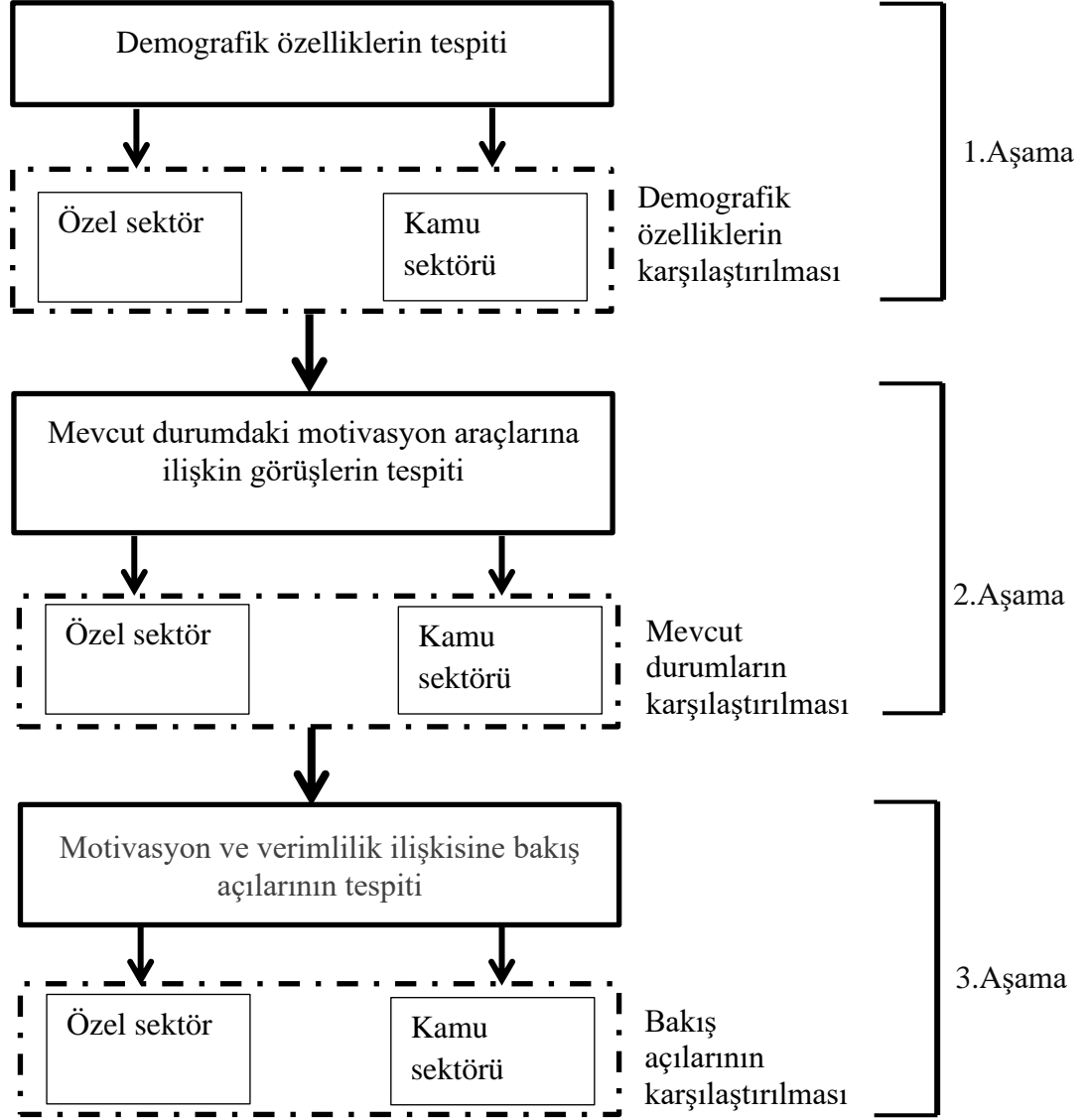
Motivasyon ve verimlilik faktörleri arasındaki ilişkinin önemi bilindiği için, birçok sektörde bu kavramlarla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları sağlık, gıda, belediye, havaalanı gibi kurumsal sektörler üzerinedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda, yapım sektöründe yapılmış motivasyon çalışmaları bulunmasına rağmen her ikisini ele alan yeterli çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bireysel verimliliğin arttığı, koşulların iyi olduğu işletmelerde örgütsel olarak hedefe ulaşma süresinin kısaldığı, bu sebeple işletme politikalarının başarılı olduğu kabul edildiğinden birçok çalışma yapılmış olup, yapım sektörü için bu iki değişkenle ilgili yeterince çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı Antalya ilinde özel sektörde ve kamu sektöründe ücretli çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine ilişkin görüşlerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla yürütülen anket çalışması ile özel sektörde ve kamu sektöründe ücretli çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları karşılaştırılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen bulguların işgören motivasyonunun sağlanması ve verimliliğin artırılması, işveren ve idari birimlerin farkındalığının sağlanması ve en uygun motivasyon aracının belirlenebilmesi hususlarında yol haritası oluşturması hedeflenmektedir. Böylelikle, çalışma ile çalışan ile işveren arasında sağlıklı bir bağ kurulmasına katkıda bulunacağı varsayılmaktadır.

3.3.1. Araştırmanın yöntemi

Araştırmada Antalya ilinde ücretli olarak çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik düzeylerini ölçmeye yönelik ampirik bir çalışmayla anket yöntemi uygulanmıştır (Ek-1). Katılımcılara anket sorularına verilecek cevabın kendilerine herhangi bir olumsuz yansıması olmayacağı, ayrıca anket üstüne isim yazmamaları gerektiği önemle vurgulanmıştır. Ayrıca anketin amacının ne olduğu hakkında ve samimi cevaplar verilmesini sağlamak üzere katılımcıların kimlik bilgilerinin sorulmayacağı ve bu konudaki izlerin de gizli tutulacağına, sonuçların sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı açıklanmıştır.

Anket, Selen'in 2016 yılında tamamlanan "Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği" adlı doktora tezinden geliştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu toplam üç aşamadan ve 67 sorudan oluşmuştur. Çalışmanın aşamaları Şekil 3.6.'da görülmektedir.



Şekil 3.6. Çalışmayı oluşturan aşamalar

Birinci aşamada demografik özellikler incelenmiştir. Bu amaçla ankete katılanlara 7 adet soru sorulmuştur. Bu sorular işgörenin cinsiyetini, çalıştığı kurumu, yaşını, medeni durumunu, eğitim durumunu, inşaat sektöründe kaçınıcı yılı olduğunu ve aylık gelirini kapsamaktadır.

İkinci aşamada ise, çalışanların çalıştıkları işyerinde mevcut konumlarında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına ilişkin görüşleri tespit edilmiştir. Bu amaçla ankete katılanlara evet ya da hayır seçeneklerinden oluşan 20 soru sorulmuştur.

Çalışmanın üçüncü aşamasında ise, işgörenlerin motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları incelenmiştir. Bu amaçla anketin bu bölümü çalışanları motive edebilecek bazı unsurların, işgörenin bakış açısıyla çalışmadaki verimlilik ilişkisini araştırmaya yönelik 40 adet sorudan oluşmaktadır.

Anketteki;

1.,2., 3., 4., 5., 6., 7. sorular kişisel bilgileri,

8., 9., 10., 11., 28., 29., 30., 31., 32., 33., 34., 35. sorular ekonomik araçları,

12., 13., 14., 15., 16., 17., 36., 37., 38., 39., 40., 41., 42., 43., 44., 45., 46., 47. sorular psiko-sosyal araçları,

18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 48., 49., 50., 51., 52., 53., 54., 55., 56., 57., 58., 59., 60., 61., 62., 63., 64., 65., 66., ve 67. sorular da örgütsel ve yönetsel araçları içermektedir. Likert ölçeğinde yer alan bu sorular, kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) seçenekleri ile beşli likert tipi biçimde yer almıştır. İşgörenden anket sorularını bu dereceleme ölçeğini işaretleme suretiyle cevaplandırmaları istenmiştir.

Anketler katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Bu sayede anket formlarının eksiksiz doldurulması sağlanmış ve tüm anketler değerlendirilmeye alınmıştır.

3.3.2. Evren ve örneklem

Şahin (2003) uygulamalı çalışmalarda evrenin ve konunun ne kadar daraltılırsa somut sonuçlara ulaşmada kolaylık sağlanacağını dile getirmiştir. Bu nedenle çalışma çerçevesinde araştırma evrenini Antalya ilinde özel sektörde ve kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarlar oluşturmaktadır. Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki çalışma koşullarının farklılığından kaynaklanan sebeplerden dolayı motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkinin kuruma göre değişiklik göstereceği öngörülmektedir.

Antalya Mimarlar Odası'na kayıtlı olan ve Antalya ili sınırları içinde faaliyet gösteren 2034 mimardan 508 mimarın büro tescil numarası olduğundan dolayı ücretli olarak çalışan ve anket çalışmasına katılımcı olarak katılabilecek 1526 mimar tespit edilmiştir. Evren sayısına göre ankete katılabilecek örneklem sayısı formül esas alınarak bulunmuştur (Bal 2001 ; Soykenar 2008). Formüle göre (4.1);

$N = \text{Evren}$

$n = \text{Örneklem sayısı}$

$p = \text{Evren içinde ilgilendiğimiz özellikteki birimlerin oranı (0,50 olarak alınır)}$

$Z = \text{Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından)}$

bulunur % 95 için 1,96)

$t_2 =$ Göz yumulabilir yanılğı (0,10 ve daha aşağı değerler alınır).

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{(N - 1) \times t^2 + (p \times q \times Z^2)} \quad (4.1)$$

$$n = \frac{1526 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{1525 \times (0,07)^2 + (0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2)}$$

$n = 174$ tane ücretli çalışan mimar

Fakat gerek ekonomik koşullar, gerek yapım sektörünün mevcut olan durumu, gerekse işverenlerin anket çalışmasına onay vermemesi gibi nedenlerden dolayı sadece 132 kişi ile anket çalışması yapılabilmektedir. Antalya ilinde ücretli olarak çalışan 132 mimardan, 56 kişi özel sektörden 76 kişi kamu sektöründe çalışmaktadır.

3.3.3. Araştırmanın sınırlılıkları

Yapım sektörü birçok meslek grubunu içinde barındırmaktadır. Araştırmanın kapsamı, Antalya ili sınırları içinde özel sektörde ya da kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarlar ile kısıtlıdır. Çalışma ücretli olarak çalışan mimarların hangi motivasyon araçları ile motive oldukları ve motivasyonlarının verimliliklerine ne şekilde etki edeceğini tespit etmeye yöneliktir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yalnızca Antalya ili kapsamına alınan kurum ve kuruluşların sonucunu yansıtan nitelikte olması örneklem sayısının sektörün içinde bulunduğu krizden dolayı ücretli çalışan mimar sayısındaki düşüş nedeniyle hedeflenen sayıdan daha az sayıda olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.3.4. Verilerin analizi

Çalışma kapsamında yapılan anket çalışmasının istatistiksel analizleri SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) programında gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel karşılaştırmalarda 0.05 ten küçük p (anlamlılık) değerleri ($p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Bir anket çalışmasının güvenilir olması ve tutarlı olması önemlidir. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.

$0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,41 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilir,

$0,61 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek orta güvenilir,

$0,81 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir (Yaşar 2014).

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı

hesaplanan çalışmanı güvenilirlik katsayısı 0,96 olup, güvenilirlik katsayısı $0,81 \leq 0,96 < 1,00$ olduğu için anket çalışmasının oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Anket sonuçları değerlendirilirken faktör analizi, bağımsız iki grup t testi, Anova, ki-kare (X^2) kullanılarak bulgular değerlendirilmiş ve sonuca ulaşılmıştır. Son olarak araştırmmanın hipotezlerini test edebilmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Her bir korelasyon matrisi, belirli bir zaman periyodundaki iki kur arasındaki ilişkiyi gösterir. İlişkinin gücü konusunda korelasyon katsayısı yorumlanırken, genelde şu şekilde bir sınıflandırma yapılır;

- 0,0 – 0,2 çok zayıf korelasyon,
- 0,2 – 0,4 zayıf, düşük korelasyon,
- 0,4 – 0,7 ılımlı ya da dikkate değer korelasyon,
- 0,7 – 0,9 güçlü, yüksek korelasyon,
- 0,9 – 1,0 çok güçlü korelasyon (Kayahan 2008).

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde Antalya ilinde gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, inşaat sektöründe kaç yıldır faaliyet gösterdiği ve aylık gelirleri olmak üzere demografik bilgilerinin yanı sıra motivasyon araçlarının mevcut çalışma koşulları üzerindeki durumunu ortaya koyacak sorular sorulmuştur. Ayrıca ücretli olarak çalışan mimarların motivasyon araçlarına bakış açılarını ortaya çıkaran sorularla özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların bakış açılarında farklılık olup olmadığı değerlendirilmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi ve Karşılaştırılması

Antalya ilinde ücretli olarak çalışan ve ankete katılan mimarların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyine ilişkin bulgular değerlendirilmiş olup, Çizelge 4.1.'de özetlenmektedir.

Çizelge 4.1. Demografik özelliklere ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Demografik Özellik		f	%
Cinsiyet	Kadın	103	78,0
	Erkek	29	22,0
	Toplam	132	100
Yaş	22-27	29	22,0
	28-33	47	35,6
	34-39	32	24,2
	40-45	13	9,8
	+46	11	8,3
	Toplam	132	100
Medeni Durum	Bekar	61	46,2
	Evli	71	53,8
	Toplam	132	100
Eğitim Durumu	Lisans	100	75,8
	Yüksek Lisans	28	21,2
	Doktora	4	3,0
	Toplam	132	100

Ankete katılan mimarların cinsiyet özellikleri değerlendirildiğinde, katılımcıların %78,0'ini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Yaş açısından incelendiğinde ise katılımcıların en çok 28 ila 33 yaş arasında olduğu ortaya çıkmaktadır. Medeni durum bakımından ele alındığında ise %53,8'lik dilimle katılımcıların yarısından fazlasının evli olduğu dikkat çekmektedir. Son olarak eğitim durumu açısından incelendiğinde ise, katılımcıların %75,8'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırma için hazırlanan anket 56 özel sektör çalışanı ve 76 kamu sektörü çalışanı olmak üzere toplam 132 ücretli çalışan mimara uygulanmıştır. Özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin karşılaştırma Çizelge 4.2.'de özetlenmektedir.

Çizelge 4.2. Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Özel sektör		f	%	Kamu sektörü		f	%
Cinsiyet	Kadın	43	76,78	Cinsiyet	Kadın	60	78,95
	Erkek	13	23,22		Erkek	16	21,05
	Toplam	56	100		Toplam	76	100
Yaş	22-27	19	33,92	Yaş	22-27	10	13,16
	28-33	28	50,0		28-33	19	25,0
	34-39	6	10,72		34-39	26	34,21
	40-45	3	5,36		40-45	10	13,16
	+46	0	0		+46	11	14,47
	Toplam	56	100		Toplam	76	100
Medeni durum	Bekar	32	57,14	Medeni durum	Bekar	29	38,16
	Evli	24	42,86		Evli	47	61,84
	Toplam	56	100		Total	76	100
Eğitim durumu	Lisans	44	78,57	Eğitim durumu	Lisans	56	73,68
	Yüksek lisans	9	16,07		Yüksek lisans	19	25,0
	Doktora	3	5,36		Doktora	1	1,32
	Toplam	56	100		Toplam	76	100
İnşaat sektöründe geçirilen yıl	1-5 yıl	34	60,71	İnşaat sektöründe geçirilen yıl	1-5 yıl	15	19,74
	6-10 yıl	12	21,43		6-10 yıl	17	22,37
	11-15 yıl	5	8,93		11-15 yıl	21	27,63
	16-20 yıl	4	7,14		16-20 yıl	15	19,74
	21-25 yıl	1	1,79		21-25 yıl	3	3,94
	+25 yıl	0	0		+25 yıl	5	6,58
	Toplam	56	100		Toplam	76	100
Aylık gelir	<2000 TL	5	8,92	Aylık gelir	<2000 TL	0	0
	2001-3000 TL	24	42,86		2001-3000TL	4	5,26
	3001-4000 TL	15	26,79		3001-4000 TL	7	9,21

Çizelge 4.2.'nin devamı

Aylık gelir	4001-5000 TL	11	19,64	Aylık gelir	4001-5000 TL	31	40,79
	+5000 TL	1	1,79		+5000 TL	34	44,74
	Toplam	56	100		Toplam	76	100

Ankete katılan özel sektörde ya da kamu sektöründe ücretli çalışan mimarların demografik özellikleri incelendiğinde ve cinsiyet faktörü ele alındığında iki kurumda da çalışanların çoğunu kadın mimarlar oluşturmaktadır. Özel sektörde 43 kadın mimar ile %76,78 oranında katılım sağlandığı saptanırken, kamu sektöründe ise 60 mimar ile %78,95'i oranında katılım sağlandığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan mimarların yaş faktörü bakımından dağılımı irdelendiğinde, özel sektörde çalışan 28 mimarın 28 ila 33 yaş arasında olduğu ve araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının yarısını oluşturduğu görülmüştür. Bu oranı %33,92'lik oranla takip eden 19 mimarın ise 22 ila 27 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir. Kamu sektörü açısından incelendiğinde ise en büyük oranın %34,21'lik oranla 34 ila 39 yaşları arasında olan 26 mimardan oluştuğu saptanmıştır. Yine kamu sektörünün bu oranını çeyreklik dilim ile 28 ila 33 yaş arasında olan 19 mimar takip etmektedir. Yaş bakımından incelemenin devamında ise özel sektörde 40 yaş üstü çalışan mimar sayısı yok denecek kadar az iken (%5,36), kamu sektöründe 40 yaş üstü çalışan mimar sayısının istatistiksel olarak belirli bir oranda olduğu ortaya çıkmıştır (%27,63). Araştırmaya katılan mimarların özel sektör ve kamu sektörü arasında yaş faktörü incelenmesi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,00 < 0,05$). Bu anlamlı farklılığın ise özel sektörde işe alımda yaş olarak daha genç olanların tercih edilmesi ve kamu sektöründe çalışanların kuruma başladıktan sonra genellikle kurum değişikliği yapmama nedeni ile kamu sektöründe yaş ortalamasının özel sektöre göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka deyiş ile, kamu sektöründe çalışanların emekli olana kadar aynı kurumda devam etme isteğinde olmaları nedeniyle kamu sektöründe yaş ortalamasının daha yüksek olması bu anlamlı farklılığın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Medeni durumu faktörü açısından incelendiğinde ise, araştırmaya katılan özel sektördeki çalışanların %57,14'lük kısmı bekar iken, kamu sektöründe %61,84'lük oran evlilerden oluşmaktadır. Bu bakımdan medeni durumlar açısından anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,031 < 0,05$). Kamu sektörü çalışanlarının yaş ortalamasının yüksek olması nedeniyle bu gruptaki çalışanların çoğunun evli olduğunu söylemek mümkündür. Fakat yine özel sektörde çalışanların genç bir nüfusa sahip olmasından dolayı da bekar olmalarını anlamlı kılmaktadır.

Ankete katılan katılımcıların eğitim durumları irdelendiğinde ise, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe büyük bir kitlenin lisans mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan iki grup arasında eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan mimarların inşaat sektöründe geçirdikleri yıllar ele alındığında, özel sektörde % 60,71'lik kesimle büyük bir dilime sahip olan 34 mimarın 1 ila 5 yıl arasında deneyime sahip olduğu saptanmıştır. Bu durumu ise %21,43'lük bir dilimle 12 mimarın oluşturduğu ve 6 ila 10 yıl arasında deneyime sahip olunan bir kitle takip etmektedir. Ankete katılanlar arasında özel sektörde çalışıp, 20 yıldan fazla deneyimi bulunan mimar sayısı %1,79'luk bir dilimdir. Kamu sektörü açısından incelendiğinde ise en büyük dilimi %27,63'lük bir oranla 11 ila 15 yıl arasında deneyimi bulunan 21 mimar oluşturmaktadır. Özel sektörün aksine, kamu sektöründe 20 yıldan fazla deneyimi bulunan mimar sayısı dikkate alınacak kadar fazladır. Bu sebeple inşaat sektöründe geçirdikleri yıl açısından düşünüldüğünde, özel sektör ile kamu sektörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,00 < 0,05$).

Çalışanlar için önemli bir kıstas olan aylık gelir göz önünde bulundurulduğunda özel sektör ile kamu sektörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,00 < 0,05$). Özel sektörde 5000 TL üstünde maaş alan 1 kişi %1,79'luk kısmı oluştururken, bu durumu 5 kişi ve %8,92'lik dilimle 2000 TL'den az maaş alan kitle takip etmektedir. Anketin uygulandığı zaman aralığında asgari ücret net 1603 TL olup, özel sektörde 2000 TL'den az maaş alan kitlenin bulunması sektörün içinde bulunduğu durum açısından düşündürücüdür. Özel sektör içinde en büyük dilimi ise %42,86'lık oran ve 24 kişi ile 2001 ila 3000 TL arasında maaş alan mimarlar teşkil etmektedir. Dolayısıyla özel sektörde 4000 TL üzeri maaş alan kitle % 21,43'lük bir dilimdir. Kamu sektörü açısından ise aylık gelir durumu özel sektöre göre daha tatminkardır. Kamu sektöründe 2000 TL'den daha az maaş alan kişi bulunmuyor olması göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra, %44,74'lük dilim ile büyük bir oran oluşturan 34 kişinin 5000 TL üzerinde maaş alması ve onu takip eden %40,79'luk dilim ile 31 kişinin 4001 ila 5000 TL arasında maaş alması, kamu sektörü ile özel sektör arasında aylık gelir açısından anlamlı bir farklılık çıkmasına yol açmaktadır.

4.2. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Çalışan Mimarların Mevcut Durumlarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi ve Karşılaştırılması

Her işgören çalıştığı yerde görevini layığıyla yerine getirmeye çalışırken, bir yandan da çalıştığı işyerinin mevcut şartlarının uygun olup olmadığını göz önünde bulundurur. Bireyin önceliği her ne kadar ekonomik kazanç elde etmek olsa da bazı durumlarda psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ekonomik araçların önüne geçmektedir. Bu bölümde işgörenin fikirlerini, deneyimlerini ve içinde bulunduğu durumlarına ilişkin görüşlerinin sonucunu yansıtan ve evet ya da hayır cevaplarını içeren 20 soru sorulmuştur. Böylece özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların mevcut durumlarının ortaya konulması hedeflenmektedir.

Çizelge 4.3.'te özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların çalışma yerlerindeki motivasyon araçlarına verdikleri cevap çizelge halinde bulunmaktadır.

Çizelge 4.3. Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi

Ekonomik araçlar	Özel sektör				Kamu sektörü			
	Evet		Hayır		Evet		Hayır	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ücret seviyeniz sizi tatmin ediyor mu?	14	25,0	42	75,0	31	40,79	45	59,21
Çalıştığınız işyerinizde verilen ücretlerin adil olduğunu düşünüyor musunuz?	18	32,14	38	67,86	27	35,53	49	64,47
Çalıştığınız işyerinizde fazla mesainin karşılığını ekonomik ödüllerle alıyor musunuz?	10	17,86	46	82,14	8	10,53	68	89,47
İşyerinizin size sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarını yeterli buluyor musunuz?	33	58,93	23	41,07	46	60,53	30	39,47
Psiko-sosyal araçlar	N	%	N	%	N	%	N	%
Çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, iş yerinizin imaj, vizyon ve genel görünüşü sizin için yeterli mi?	40	71,43	16	28,57	33	43,42	43	56,58
İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, işyerinizin çalışanlara karşı genel tutumunu olumlu buluyor musunuz?	42	75,0	14	25,0	40	52,63	36	47,37
Çalıştığınız işyerinizde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu tatmin edici bir şekilde sağlanıyor mu?	28	50,0	28	50,0	30	39,47	46	60,53

Çizelge 4.3.'ün devamı

Çalıştığınız işyerinde yaptığınız işten zevk alma ve tatmin olma durumunuz yüksek mi?	31	55,36	25	44,64	29	38,16	47	61,84
İşyerinizde spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetler sağlanıyor mu?	11	19,64	45	80,36	10	13,16	66	86,84
İlişkide olduğunuz diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim hali içinde misiniz?	43	76,79	13	23,21	50	65,79	26	34,21
Örgütsel ve yönetsel araçlar	N	%	N	%	N	%	N	%
İşinizde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumunuzu yeterli buluyor musunuz?	40	71,43	16	28,57	39	51,32	37	48,68
İşyeriniz veya işinizle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara kolay ulaşabiliyor musunuz?	45	80,36	11	19,64	59	77,63	17	22,37
Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılıp fikrinizi beyan ediyor musunuz?	44	78,57	12	21,43	54	71,05	22	28,95
İşinizde yükselme olanağı sizin için yeterli midir?	19	33,93	37	60,07	24	31,58	52	68,42
İşyerinizdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanıyor mu?	32	57,14	24	42,86	22	28,95	54	71,05
İşyeriniz eğitim, kurs vb. geliştirme olanakları sağlıyor mu?	17	30,36	39	69,64	43	56,58	33	43,42
İşyerinizin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşleriniz olumlu mudur?	33	58,93	23	41,07	68	89,47	8	10,53
İşyerinizdeki tatil, izin ve istirahat durumunuzdan memnun musunuz?	34	60,71	22	39,29	68	89,47	8	10,53

Çizelge 4.3.'ün devamı

Çalıştığınız işyerinde kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	35	62,50	21	37,50	47	61,84	29	38,16
İşe ilişkin ve çalışanların sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığından şu an memnun musunuz?	34	60,71	22	39,29	41	53,95	35	46,05

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, özel sektörde ve kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarların ücret seviyesinden memnun olmadığı ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde ücret seviyesinden memnun olmayan ücretli çalışan mimar oranı %75,0 iken, kamu sektöründe bu oran %59,21'dir.

Özel sektör ve kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşleri psiko-sosyal araçlar bakımından incelendiğinde işgörene bir statü sağlaması açısından, iş yerinin imaj, vizyon ve genel görünüşünün yeterli olduğuna katılan özel sektördeki mimarların oranı %71,43 iken, kamu sektöründe yeterli gören çalışan oranı % 43,42'dir. Çalışılan işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumunun tatmin edici bir şekilde sağlandığına katılan mimar oranı özel sektörde yarı yarıya iken (%50), kamu sektöründe %39,47 oranında olup çoğunluğun tatmin edici bir şekilde sağlanmadığına dair görüşleri olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak çalışılan işyerinde yapılan işten zevk alma ve tatmin olma durumu özel sektör çalışanları tarafından %55,36 oranında yeterli görülürken, kamu sektöründe bu oran %38,16 olup çalışan kesimin yarısından fazlası yaptıkları işten zevk alma ve tatmin olma durumunun yüksek olmadığını belirtmiştir.

Örgütsel ve yönetsel araçlar açısından irdelendiğinde, özel sektörde çalışan mimarların %71,43'ü, kamu sektöründe çalışan mimarların %51,32'si işyerinde yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumunu yeterli bulmaktadır. Hem özel sektörde (%60,07) hem de kamu sektöründe (%68,42) çalışan mimarların yarısından fazlası işyerindeki yükselme olanağını yeterli görmemektedir. Buna rağmen, özel sektörde çalışan mimarların yarısından çoğu (%57,14) işyerindeki terfilerde liyakat ve adalet sağlandığını belirtirken, kamu sektöründe bu oran %28,95'tir. Bu duruma ek olarak, işyerinin eğitim, kurs vb. geliştirme olanakları sağladığını belirten özel sektör çalışan oranı %30,36 iken, bu durum kamu sektöründe %56,58'dir. İşyerinin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşler dikkate alındığında ise, özel sektörde çalışan mimarların %58,93'ü, kamu sektöründe çalışan mimarların ise %89,47'si çalışma saatlerini olumlu bulmaktadır. Son olarak ise, özel sektörde çalışan mimarların %60,71'i, kamu sektöründe çalışan mimarların %89,47'si işyerinin sağladığı tatil, izin ve istirahat durumundan memnundur.

Özel sektör ve kamu sektöründe çalışma koşulları birbirinden farklıdır. Bu farklılığın tespit edilebilmesi için t testi yapılarak anlamlı farklılıklar ortaya

konulmuştur. Analiz sonucunda ekonomik araçlar açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı için ekonomik araçlar değerlendirme dışı bırakılmıştır. Çizelge 4.4.'de özel sektör ve kamu sektörünün birbirinden ayrı olan ve mevcut durumlarına ilişkin görüşlerin farklılıkları özetlenmektedir.

Çizelge 4.4. Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması

Motivasyon araçları		Sektör	Ort.	p
Psiko-sosyal araçlar	Çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, işyerinizin imaj, vizyon ve genel görünüşü sizin için yeterli mi?	Özel sektör	1,28	0,001
		Kamu sektörü	1,56	
	İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, işyerinizin çalışanlara karşı genel tutumunu olumlu buluyor musunuz?	Özel sektör	1,25	0,009
		Kamu sektörü	1,47	
Örgütsel ve yönetsel araçlar	İşinizde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumunuzu yeterli buluyor musunuz?	Özel sektör	1,28	0,020
		Kamu sektörü	1,49	
	İşyerinizdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanıyor mu?	Özel sektör	1,43	0,001
		Kamu sektörü	1,71	
	İşyeriniz eğitim, kurs vb. geliştirme olanakları sağlıyor mu?	Özel sektör	1,70	0,003
		Kamu sektörü	1,43	
	İşyerinizin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşleriniz olumlu mudur?	Özel sektör	1,41	0,00
		Kamu sektörü	1,10	
	İş yerinizdeki tatil, izin ve istirahat durumunuzdan memnun musunuz?	Özel sektör	1,39	0,00
		Kamu sektörü	1,10	

Özel sektör ve kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşleri açısından farklılıklar incelendiğinde ve psiko-sosyal araçlar baz olarak alındığında, özel sektör çalışanları çevrelerinde kendilerine bir statü sağlaması açısından, işyerlerinin imaj, vizyon ve genel görünüşünü kamu sektöründe çalışanlara oranla yeterli bulmaktadırlar. Ek olarak yine özel sektör çalışanları insan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, işyerinin çalışanlara karşı genel tutumunu kamu sektöründe çalışan işgörenlerin kamu sektörünün kendilerine karşı olan tutumundan daha olumlu bulduklarını ifade etmişlerdir.

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, özel sektör çalışanları işlerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumunu kamu sektörü çalışanlarına göre yeterli bulmaktadırlar. Ayrıca yine özel sektör çalışanlarına göre işyerlerindeki terfilerde liyakat ve adalet durumunun sağlanması kamu sektöründe çalışanların düşüncelerine göre daha olumludur. Fakat kamu sektörü çalışanları özel sektör çalışanlarına göre işyerinin sağladığı eğitim, kurs vb. geliştirme olanakları sağladığını belirtmektedirler. Ek olarak, kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan işgörenler işyerlerinin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşlerini belirtirken, kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına oranla çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Son olarak kamu sektörü çalışanları işyerlerindeki tatil, izin ve istirahat durumundan özel sektör çalışanlarına göre daha memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Sonuç olarak motivasyon araçları açısından özel sektör ve kamu sektörünün mevcut durumlarından ortaya çıkan en büyük farklılıkların örgütsel ve yönetsel araçlardan kaynaklandığı saptanmıştır. Kamu sektörü gerek yönetsel açıdan gerekse özlük hakları açısından temel sınırlılıklara sahip bir sektördür. Çalışma sonuçları göstermektedir ki kamu sektörünün sınırlılığı psiko-sosyal araçlar açısından kamu çalışanları tarafından olumsuz değerlendirilirken, bu sınırlılık örgütsel ve yönetsel açıdan bakıldığında olumlu değerlendirilmektedir. Kamuda ast üst ilişkisinin daha kesin çizgilerle ayrılması nedeniyle kamu sektöründe mimarların mesleğin doğasına uygun olarak özgür bir şekilde hareket etmeleri daha kısıtlıdır. Bu sonuca ters olarak kamu sektörünün aksine, özel sektörün esnek yapısı özel sektör çalışanlarının psiko-sosyal araçlar açısından olumlu değerlendirilirken, örgütsel ve yönetsel araçlar açısından olumsuz değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kamu sektörünün sahip olduğu sınırlılıklar çalışanların psiko-sosyal açıdan motivasyonunu düşürürken, özel sektörün esnekliği de çalışanların örgütsel ve yönetsel açıdan motivasyonlarını düşürmektedir.

4.3. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Çalışan Mimarların Mevcut Durumlarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Özellikler Bakımından Karşılaştırılması

Özel sektör ve kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, aylık gelir ve inşaat sektöründe geçirilen yıl bazında karşılaştırılıp, anlamlı farklılıklar bulmak amaçlanmaktadır. Özel sektör açısından inşaat sektöründe geçirilen yıl ve yaş ile motivasyon araçlarının mevcut durumlarına ilişkin görüşleri arasında fark bulunmazken, eğitim durumlarının homojen dağılmadığı gerekçesiyle eğitim durumu kategori dışı bırakılmıştır. Evet cevapları SPSS programında 1 rakamıyla kodlanırken, hayır cevabı 2

rakamıyla kodlanmıştır. Ortalama değerleri alınan sorular ve diğer farklılıklar Çizelge 4.5.'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.5. Özel sektör çalışanlarının mevcut durumlarına ilişkin görüşlerinin demografik özellikler bakımından karşılaştırılması

Motivasyon Aracı		Demografik özellik	Ort.	p
Psiko-sosyal araç	Çalıştığınız işyerinizde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu tatmin edici bir şekilde sağlanıyor mu?	Bekar	1,37	0,031
		Evli	1,67	
Örgütsel ve yönetsel araç	İşyerinizdeki tatil, izin ve istirahat durumunuzdan memnun musunuz?	Kadın	1,46	0,044
		Erkek	1,15	
Örgütsel ve yönetsel araç	İşyerinizin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşleriniz olumlu mudur?	<3000 TL	1,62	0,001
		>3000 TL	1,18	
Örgütsel ve yönetsel araç	İşyerinizdeki tatil, izin ve istirahat durumunuzdan memnun musunuz?	2000-3000 TL	1,62	0,001
		3001-4000 TL	1,20	

Medeni durum bakımından motivasyon araçlarının mevcut durumuna ilişkin görüşlere bakıldığında, bekar olanlar evli olanlara göre çalıştıkları işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumunun tatmin edici bir şekilde sağlandığını belirtmektedir.

Cinsiyet açısından motivasyon araçlarının mevcut durumuna ilişkin görüşler incelendiğinde, erkekler kadınlara göre işyerindeki tatil, izin ve istirahat durumundan memnun olmaktadır.

Aylık gelir açısından incelendiğinde ise, homojen dağılması açısından 3000 TL altı alan ve 3000 TL üstü alan kitle olmak üzere iki grup şeklinde gruplar birleştirilmiştir. 3000 TL üstü alanların işyerinin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşleri olumluyken, 3000 TL altı alanlar çalışma saatlerinin uygun olmadığı görüşündedir. Ayrıca özel sektörde aylık gelirin yoğun olarak yığıldığı 2000-3000 TL ve 3001-4000 TL arasında maaş alanların işyerindeki tatil, izin ve istirahat durumu incelendiğinde, 2000-3000 TL maaş alanların, 3001-4000 TL maaş alanlara göre çalıştıkları işyerinde tatil, izin ve istirahat durumundan memnun olmadığı dikkat çekmektedir.

Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, özel sektörde örgütsel ve yönetsel araçlar açısından özellikle ekonomik yönden tatmin olmayan bireylerin motivasyonlarının düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşler demografik özellikler açısından ele alınarak incelendiğinde ise cinsiyet, yaş, medeni durumu, aylık gelir ve inşaat sektöründe geçirilen yıl bazında karşılaştırılıp, anlamlı farklılıklar bulmak amaçlanmıştır. Eğitim durumlarının homojen dağılmaması sebebiyle eğitim durumu kategori dışı bırakılmış olup, farklılıklar Çizelge 4.6.'da gösterilmektedir.

Çizelge 4.6. Kamu sektörü çalışanlarının mevcut durumlarına ilişkin görüşlerinin demografik özellikler bakımından değerlendirilmesi

Motivasyon Aracı		Demografik Özellik	Ort.	p
Psiko-sosyal araç	İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, işyerinizin çalışanlara karşı genel tutumunu olumlu buluyor musunuz?	Kadın	1,53	0,044
		Erkek	1,25	
	Çalıştığınız işyerinizde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu tatmin edici bir şekilde sağlanıyor mu?	Kadın	1,67	0,034
		Erkek	1,37	
	Çalıştığınız işyerinde yaptığınız işten zevk alma ve tatmin olma durumunuz yüksek mi?	22-33 yaş	1,48	0,044
		34-45 yaş	1,77	
Örgütsel ve yönetsel araç	İşyeriniz veya işinizle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara kolay ulaşabiliyor musunuz?	Bekar	1,38	0,011
		Evli	1,13	
	İşyerinizin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşleriniz olumlu mudur?	1-15 yıl	1,08	0,028
		16-25 yıl	1,22	
		+25 yıl	1,40	

Çizelge 4.6.'nın devamı

Ekonomik araç	İşyerinizin size sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarını yeterli buluyor musunuz?	2001-3000 TL	2,00	0,041
		+3001 TL	1,36	

Kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarların mevcut durumlarına ilişkin görüşler cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, kadınlar erkeklere göre insan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından işyerinin çalışanlara karşı genel tutumunu olumlu bulmamaktadırlar. Yine aynı şekilde cinsiyet açısından incelendiğinde, çalışılan işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu kadınlara göre tatmin edici bir şekilde sağlanmazken, erkekler bu durumu tatmin edici olarak kabul etmektedirler.

Yaş açısından incelendiğinde ise, 22 ila 33 yaşları arasında olan mimarların, 34 ila 45 yaş arasında olan mimarlara göre çalıştıkları işyerinde yaptıkları işten zevk alma ve tatmin olma durumunun daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

İnşaat sektöründe geçirilen yıl bazında değerlendirildiğinde ise çalışanlar 3 grup altında birleştirilmiştir. Buna göre 1 ila 11 yıl, 16 ila 25 yıl ve 25 yıl üzeri olarak ayrılan üç grup dikkate alındığında ise, inşaat sektöründe geçirilen yıl sayısı arttıkça işyerinin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşler olumsuz yönde ilerlemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise, sektörün yoğun şartlarının yaş ile ilgili ilişkisinden doğan yoğun temponun göz ardı edilemeyeceği konusunda gerçekler ortaya çıkmaktadır.

Son olarak aylık gelir unsuru dikkate alındığında, 2000 TL'nin altında aylık geliri olan kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarlara rastlanmamaktadır. Fakat 2001 ila 3000 TL alan işgörenlerin, 3000 TL'den fazla alan işgörelere göre işyerinin sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarını yeterli bulmadıkları konusunda görüşler meydana çıkmaktadır. Bu sonuca göre, kamu sektöründe ekonomik yönden tatmin olmayan bireylerin motivasyonlarının düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.4. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Çalışan Mimarların Motivasyon ve Verimlilik İlişisine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi

İş ilişkisi içinde işgören işverenin verdiği görevleri yerine getirmekle yükümlü iken, işgören de bu görevi yerine getirirken maddi ya da manevi bir doyum beklentisi içinde olacaktır. Bu beklentinin karşılanması için işveren, her çalışanın beklentisinin birbirinden farklı olabileceği hususunu dikkate alarak işgörelere hangi motivasyon aracını uygulayacağını saptamalıdır.

Bu bölümde işgörenin motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açısının ortaya çıkarılmasını sağlayacak 40 soru sorulmuştur. Sorular motivasyon aracının işgörenin verimliliğine etkililiği konusundaki bakış açısını ortaya koyma hedefi taşımaktadır. Yanıt kategorileri 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur.

Özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları ayrı ayrı tablolar halinde değerlendirilmektedir. Çizelge 4.7.'de özel sektörde çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları yüzdelik olarak gösterilmektedir.

Çizelge 4.7. Özel sektörde çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları

Motivasyon ve verimlilik ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle katılıyorum (%)	Ort.	Ss.
Ekonomik araçlar							
Ücret seviyesi motive olmamda önemli bir etkidir.	3,6	8,9	5,4	30,4	51,8	4,18	1,11
Ücret seviyesi daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	3,6	8,9	14,3	25,0	48,2	4,05	1,15
Ücretlerin adil olup olmama durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1,8	3,6	5,4	32,1	57,1	4,39	0,89
Ücretlerin adil olup olmama durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1,8	7,1	10,7	32,1	48,2	4,18	1,01
Fazla çalışmamın ekonomik ödüllere telafi edilmesi motive olmamda önemli bir etkidir.	3,6	5,4	3,6	37,5	50,0	4,25	1,01
Fazla çalışmamın ekonomik ödüllere telafi edilmesi daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	3,6	8,9	8,9	30,4	48,2	4,11	1,12

Çizelge 4.7.'nin devamı

İşyerimin bana sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşulları motive olmamda önemli bir etkidir.	1,8	5,4	8,9	50,0	33,9	4,09	0,90
İşyerimin bana sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşulları daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1,8	7,1	12,5	46,4	32,1	4,00	0,95
Psiko-sosyal araçlar	Kesinlikle katılmıyorum (%)	Katılmıyorum(%)	Kararsızım(%)	Katılıyorum(%)	Kesinlikle katılıyorum(%)	Ort.	Ss.
Çevremde bir statü sağlaması açısından, çalıştığım işyerinin imaj, vizyon ve genel görünüşü motive olmamda önemli bir etkidir.	1,8	7,1	10,7	32,1	48,2	4,18	1,01
Çevremde bir statü sağlaması açısından, çalıştığım işyerinin imaj, vizyon ve genel görünüşü daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1,8	8,9	14,3	30,4	44,6	4,07	1,06
İşyerimin çalışanlara karşı tutumu motive olmamda önemli bir etkidir.	3,6	3,6	5,4	39,3	48,2	4,25	0,98
İşyerimin çalışanlara karşı tutumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	5,4	1,8	5,4	41,1	46,4	4,21	1,02

Çizelge 4.7.'nin devamı

Çalıştığım işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	3,6	3,6	3,6	26,8	62,5	4,41	0,99
Çalıştığım işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	3,6	3,6	3,6	30,4	58,9	4,37	0,98
Çalıştığım işyerinde yaptığım işten zevk alma ve tatmin olma durumum motive olmamda önemli bir etkindir.	3,6	3,6	3,6	23,2	66,1	4,45	0,99
Çalıştığım işyerinde yaptığım işten zevk alma ve tatmin olma durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	3,6	3,6	1,8	26,8	64,3	4,45	0,97
İşyeri içinde spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin sağlanması motive olmamda önemli bir etkindir.	7,1	10,7	23,2	41,1	17,9	3,51	1,13
İşyeri içinde spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin sağlanması daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	7,1	12,5	25,0	37,5	17,9	3,46	1,14
İlişkide olduğum diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim halinde bulunuyor olmak motive olmamda önemli bir etkindir.	3,6	3,6	16,1	41,1	35,7	4,02	0,99

Çizelge 4.7.'nin devamı

İlişkide olduğum diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim halinde bulunuyor olmak daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	3,6	3,6	16,1	41,1	35,7	4,02	0,99
Örgütsel ve yönetsel araçlar	Kesinlikle katılmıyorum (%)	Katılmıyorum(%)	Kararsızım(%)	Katılıyorum(%)	Kesinlikle katılıyorum(%)	Ort.	Ss.
İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1,8	8,9	16,1	41,1	32,1	3,93	1,00
İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,8	14,3	21,4	35,7	26,8	3,71	1,07
İşyerim veya işimle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	3,6	7,1	23,2	48,2	17,9	3,70	0,97
İşyerim veya işimle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	3,6	7,1	28,6	37,5	23,2	3,70	1,02
Birimimdeki karar alma süreçlerine katılıp fikrimi beyan etme durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1,8	3,6	7,1	33,9	53,6	4,34	0,90

Çizelge 4.7.'nin devamı

Birimdeki karar alma süreçlerine katılıp fikrimi beyan etme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,8	3,6	14,3	30,4	50,0	4,23	0,95
İşimde yükselme olanağının olması motive olmamda önemli bir etkindir.	1,8	5,4	1,8	32,1	58,9	4,41	0,91
İşimde yükselme olanağının olması daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,8	8,9	5,4	28,6	55,4	4,27	1,03
İşyerimdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanması motive olmamda önemli bir etkindir.	5,4	1,8	3,6	28,6	60,7	4,37	1,04
İşyerimdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanması daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	5,4	1,8	8,9	33,9	50,0	4,21	1,06
İşyerimin bana sağladığı eğitim, kurs vb. kendimi geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	5,4	8,9	23,2	44,6	17,9	3,60	1,06
İşyerimin bana sağladığı eğitim, kurs vb. kendimi geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	5,4	7,1	19,6	46,4	21,4	3,71	1,06
Çalışma saatlerinin uygun olması motive olmamda önemli bir etkindir.	1,8	3,6	5,4	39,3	50,0	4,32	0,88

Çizelge 4.7.'nin devamı

Çalışma saatlerinin uygun olmasını daha verimli çalışmamda önemli bir etkendir.	1,8	3,6	8,9	35,7	50,0	4,28	0,91
İşyerimdeki tatil, izin ve istirahat durumu motive olmamda önemli bir etkendir.	1,8	3,6	5,4	35,7	53,6	4,36	0,89
İşyerimdeki tatil, izin ve istirahat durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkendir.	1,8	3,6	7,1	39,3	48,2	4,28	0,89
Çalıştığım işyerinde kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu motive olmamda önemli bir etkendir.	5,4	7,1	25,0	42,9	19,6	3,64	1,05
Çalıştığım işyerinde kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkendir.	7,1	5,4	19,6	42,9	25,0	3,73	1,12
İşe ilişkin ve çalışanların sorunlarına karşı yönetimin duyarlılığı motive olmamda önemli bir etkendir.	1,8	5,4	8,9	32,1	51,8	4,27	0,96
İşe ilişkin ve çalışanların sorunlarına karşı yönetimin duyarlılığı daha verimli çalışmamda önemli bir etkendir.	1,8	7,1	7,1	41,1	42,9	4,16	0,97

Ekonomik araçlar açısından incelendiğinde özel sektörde çalışan mimarlar, ücretlerin adil olup olmama durumunun motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında önemli bir etken olduğu yönünde bakış açısına sahiplerdir. Psiko-sosyal araçlar açısından irdelendiğinde ise çalışılan işyerinde yapılan işten zevk alma ve tatmin

olma durumunun özel sektörde çalışan mimarların motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında önemli bir etken olduğu dikkat çekmektedir. Son olarak örgütsel ve yönetsel araçlar açısından en çok motive olmalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlayacak durum ise işyerindeki tatil, izin ve istirahat durumudur.

Genel olarak motivasyon araçları ele alındığında ise, özel sektörde ücretli çalışan mimarların psiko-sosyal araçlara motivasyon ve verimlilik ilişkisi açısından olumlu baktıkları ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 4.8.'de kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları yüzdelik olarak gösterilmektedir.

Çizelge 4.8. Kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları

Motivasyon ve verimlilik ölçüğü	Kesinlikle katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle katılıyorum (%)	Ort.	Ss.
Ekonomik araçlar							
Ücret seviyesi motive olmamda önemli bir etkidir.	1,3	2,6	2,6	18,4	75,0	4,63	0,78
Ücret seviyesi daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	3,9	3,9	6,6	17,1	68,4	4,42	1,05
Ücretlerin adil olup olmama durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1,3	3,9	5,3	19,7	69,7	4,53	0,87
Ücretlerin adil olup olmama durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1,3	6,6	3,9	18,4	69,7	4,49	0,94
Fazla çalışmamın ekonomik ödülleriyle telafi edilmesi motive olmamda önemli bir etkidir.	1,3	5,3	1,3	21,1	71,1	4,55	0,87

Çizelge 4.8.'in devamı

Fazla çalışmamın ekonomik ödüllere telafi edilmesi daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1,3	10,5	3,9	18,4	65,8	4,37	1,06
İşyerimin bana sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşulları motive olmamda önemli bir etkidir.	0	6,6	3,9	31,6	57,9	4,41	0,85
İşyerimin bana sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşulları daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	0	5,3	7,9	32,9	53,9	4,35	0,84
Psiko-sosyal araçlar	Kesinlikle katılmıyorum(%)	Katılmıyorum(%)	Kararsızım(%)	Katılıyorum(%)	Kesinlikle katılıyorum(%)	Ort.	Ss.
Çevremde bir statü sağlaması açısından, çalıştığım işyerinin imaj, vizyon ve genel görünüşü motive olmamda önemli bir etkidir.	3,9	5,3	5,3	26,3	59,2	4,31	1,06
Çevremde bir statü sağlaması açısından, çalıştığım işyerinin imaj, vizyon ve genel görünüşü daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	3,9	7,9	7,9	27,6	52,6	4,17	1,12
İşyerimin çalışanlara karşı tutumu motive olmamda önemli bir etkidir.	2,6	0	0	26,3	71,1	4,63	0,75

Çizelge 4.8.'in devamı

İşyerimin çalışanlara karşı tutumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	2,6	0	1,3	27,3	67,5	4,59	0,77
Çalıştığım işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1,3	0	5,3	32,9	60,5	4,51	0,72
Çalıştığım işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,3	0	6,6	32,9	59,2	4,49	0,74
Çalıştığım işyerinde yaptığım işten zevk alma ve tatmin olma durumum motive olmamda önemli bir etkindir.	1,3	0	1,3	23,7	73,7	4,68	0,64
Çalıştığım işyerinde yaptığım işten zevk alma ve tatmin olma durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,3	0	1,3	21,1	76,3	4,71	0,63
İşyeri içinde spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin sağlanması motive olmamda önemli bir etkindir.	2,6	9,2	19,7	32,9	35,5	3,89	1,08
İşyeri içinde spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin sağlanması daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	2,6	10,5	26,3	25,0	35,5	3,80	1,12

Çizelge 4.8.'in devamı

İlişkide olduğum diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim halinde bulunuyor olmak motive olmamda önemli bir etkidir.	2,6	6,6	11,8	35,5	43,4	4,10	1,03
İlişkide olduğum diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim halinde bulunuyor olmak daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	0	5,3	10,5	35,5	48,7	4,28	0,86
Örgütsel ve yönetsel araçlar	Kesinlikle katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle katılıyorum (%)	Ort.	Ss.
İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1,3	7,9	14,5	38,2	38,2	4,04	0,98
İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1,3	7,9	14,5	38,2	38,2	4,04	0,98
İşyerim veya işimle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	2,6	3,9	9,2	40,8	43,4	4,18	0,95
İşyerim veya işimle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	2,6	2,6	10,5	36,8	47,4	4,24	0,94

Çizelge 4.8.'in devamı

Birimimdeki karar alma süreçlerine katılıp fikrimi beyan etme durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1,3	1,3	5,3	35,5	56,6	4,45	0,77
Birimimdeki karar alma süreçlerine katılıp fikrimi beyan etme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,3	1,3	7,9	32,9	56,6	4,42	0,80
İşimde yükselme olanağının olması motive olmamda önemli bir etkindir.	1,3	7,9	9,2	30,3	51,3	4,22	1,00
İşimde yükselme olanağının olması daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,3	9,2	10,5	28,9	50,0	4,17	1,04
İşyerimdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanması motive olmamda önemli bir etkindir.	1,3	0	5,3	26,3	67,1	4,58	0,72
İşyerimdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanması daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,3	0	3,9	31,6	63,2	4,55	0,70
İşyerimin bana sağladığı eğitim, kurs vb. kendimi geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1,3	7,9	5,3	39,5	46,1	4,21	0,96

Çizelge 4.8.'in devamı

İşyerimin bana sağladığı eğitim, kurs vb. kendimi geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,3	6,6	5,3	36,8	50,0	4,28	0,93
Çalışma saatlerinin uygun olması motive olmamda önemli bir etkindir.	0	0	1,3	31,6	67,1	4,66	0,50
Çalışma saatlerinin uygun olmasını daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	0	0	3,9	27,6	68,4	4,64	0,56
İşyerimdeki tatil, izin ve istirahat durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	0	1,3	2,6	19,7	76,3	4,71	0,58
İşyerimdeki tatil, izin ve istirahat durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	0	0	3,9	21,1	75,0	4,71	0,54
Çalıştığım işyerinde kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1,3	6,6	9,2	34,2	48,7	4,22	0,96
Çalıştığım işyerinde kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,3	6,6	7,9	32,9	51,3	4,26	0,96
İşe ilişkin ve çalışanların sorunlarına karşı yönetimin duyarlılığı motive olmamda önemli bir etkindir.	1,3	1,3	1,3	23,7	72,4	4,64	0,71

Çizelge 4.8.'in devamı

İşe ilişkin ve çalışanların sorunlarına karşı yönetimin duyarlılığı daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1,3	2,6	0	25,0	71,1	4,62	0,75
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-----	---	------	------	------	------

Kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları incelendiğinde ve ekonomik araçlar ele alındığında, ücretlerin adil olup olmama durumu motive olma ve daha verimli çalışma konusunda önemli bir etken olduğu saptanmıştır. Psiko-sosyal araçlar bakımından değerlendirildiğinde ise, kamu sektörü çalışanları çalışılan işyerinde yaptıkları işten zevk alma ve tatmin olma durumunun motive olmada ve daha verimli çalışmada önemli bir etken olduğu konusunda görüşleri dikkat çekmektedir. Son olarak örgütsel ve yönetsel araçlar açısından en çok motive olmalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlayacak durumun işyerindeki tatil, izin ve istirahat durumunun olduğu ortaya çıkmıştır.

Genel olarak motivasyon araçları ele alındığında ise, kamu sektöründe ücretli olarak çalışan mimarların örgütsel ve yönetsel araçlara motivasyon ve verimlilik ilişkisi açısından olumlu baktıkları ortaya çıkmaktadır.

Antalya ilinde özel sektörde çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açıları karşılaştırıldığında, özel sektörde çalışan mimarların psiko-sosyal araçlarla motive olacakları ve verimliliklerinin artacağı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan, kamu sektöründe çalışan mimarların ise motivasyon ve verimliliklerinin artmasında örgütsel ve yönetsel araçların etkili olacağı görüşünde oldukları sonucu çıkmıştır. Bu farklılığın temel sebebini kamu kurumlarındaki dikey bir hiyerarşi varken, özel sektörde yatay bir hiyerarşi olmasına bağlamak mümkündür. Yani kamu kurumlarında çalışan mimarın örgütsel olarak üst kademelere terfi etmesi mümkünken, özellikle küçük firmalarda çalışan özel sektör çalışanlarının terfi imkanı söz konusu değildir. Bu da özel sektörde çalışan mimarların örgütsel ve yönetsel araçlardan çok psiko-sosyal araçlarla motivasyonlarının ve dolayısıyla verimliliklerinin artmasına neden olmaktadır.

4.5. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Çalışan Mimarların Motivasyon ve Verimlilik İlişkisine Bakış Açılarının Korelasyon Analizleri

Bu çalışmada, motivasyonun verimlilik üzerindeki etkilerinin saptanması amaçlandığı için, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri sınavan Korelasyon analizi yönteminin yanı sıra doğrusal Regresyon analizi de yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır (Atan ve Çatalbaş 2004 ; Bozkurt 2014).

Motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki için elde edilen sonuçlar incelendiğinde motivasyon ve verimlilik arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=0,00 < 0,05$). Pearson korelasyon analizi yöntemi kullanılarak yapılan analiz sonuçları Çizelge 4.9’da görülmektedir. İlişkinin gücü konusunda korelasyon katsayısı yorumlanırken, sınıflandırma yapılırken;

0,0 – 0,2 çok zayıf korelasyon,

0,2 – 0,4 zayıf, düşük korelasyon,

0,4 – 0,7 ılımlı ya da dikkate değer korelasyon,

0,7 – 0,9 güçlü, yüksek korelasyon,

0,9 – 1,0 çok güçlü korelasyon katsayıları(Kayahan 2008) dikkate alınmıştır.

Çizelge 4.9. Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açılarının korelasyon ve regresyon analizleri

Motivasyon aracı	Özel sektör		Kamu sektörü	
	Korelasyon katsayısı	İlişkinin gücü	Korelasyon katsayısı	İlişkinin gücü
Ücret seviyesi motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,612	İlımlı korelasyon	0,276	Çok zayıf korelasyon
Ücretlerin adil olup olmama durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,587	İlımlı korelasyon	0,748	Güçlü korelasyon
Fazla çalışmanın ekonomik ödüllerle telafi edilmesi motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,473	İlımlı korelasyon	0,598	İlımlı korelasyon
Sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşulları motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,479	İlımlı korelasyon	0,725	Güçlü korelasyon

Çizelge 4.9.'un devamı

Psiko-sosyal araçlar	Korelasyon katsayısı	İlişkinin gücü	Korelasyon katsayısı	İlişkinin gücü
İşyerinin imaj, vizyon ve genel görünüşü motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,724	Güçlü korelasyon	0,815	Güçlü korelasyon
İşyerinin çalışanlara karşı genel tutumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,895	Güçlü korelasyon	0,889	Güçlü korelasyon
<i>Takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.</i>	<i>0,926</i>	<i>Çok güçlü korelasyon</i>	<i>0,903</i>	<i>Çok güçlü korelasyon</i>
<i>Yapılan işten zevk alma ve tatmin olma motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.</i>	<i>0,962</i>	<i>Çok güçlü korelasyon</i>	<i>0,871</i>	<i>Güçlü korelasyon</i>
İşyerinin sağladığı spor,gezi, eğlence vb.sosyal faaliyetler motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,851	Güçlü korelasyon	0,806	Güçlü korelasyon
İlişkide olunan diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim hali içinde olmak motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,857	Güçlü korelasyon	0,585	İlımlı korelasyon

Çizelge 4.9.'un devamı

Örgütsel ve yönetsel araçlar	Korelasyon katsayısı	İlişkinin gücü	Korelasyon katsayısı	İlişkinin gücü
İş ile ilgili yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkidir.	0,698	İlımlı korelasyon	0,892	Güçlü korelasyon
İş ile ilgili bilgi, belge ve dokümanlara kolay ulaşabilme durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkidir.	0,825	Güçlü korelasyon	0,747	Güçlü korelasyon
Birimdeki karar alma süreçlerine katılıp fikir beyan etme durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkidir.	0,773	Güçlü korelasyon	0,758	Güçlü korelasyon
<i>İşyerindeki yükselme olanağı motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkidir.</i>	<i>0,710</i>	<i>Güçlü korelasyon</i>	<i>0,927</i>	<i>Çok güçlü korelasyon</i>
<i>Terfilerde liyakat ve adalet durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkidir.</i>	<i>0,784</i>	<i>Güçlü korelasyon</i>	<i>0,904</i>	<i>Çok güçlü korelasyon</i>
İşyerinin sağladığı eğitim, kurs vb. geliştirme olanakları motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkidir.	0,649	İlımlı korelasyon	0,874	Güçlü korelasyon

Çizelge 4.9.'un devamı

İşyerinin çalışma saatleri motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,743	Güçlü korelasyon	0,623	İlımlı korelasyon
İşyerindeki tatil, izin ve istirahat durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,870	Güçlü korelasyon	0,923	Çok güçlü korelasyon
İşyerinde kullanılan teçhizat ve ekipman motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,680	İlımlı korelasyon	0,820	Güçlü korelasyon
İşe ilişkin ve çalışanların sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkindir.	0,652	İlımlı korelasyon	0,810	Güçlü korelasyon

Değerlendirmede sadece çok güçlü korelasyon tespit edilen araçlar dikkate alınmıştır. Ekonomik araçlar açısından her iki sektörde de çok güçlü korelasyon tespit edilememekle birlikte, psiko-sosyal araçlar açısından özel sektörde “takdir edilme, övülme ve teşekkür” ve “yapılan işten zevk alma ve tatmin olma” konularında çok güçlü korelasyon tespit edilmiştir. Psiko-sosyal araçlar açısından kamu sektöründe çok güçlü korelasyon yalnızca takdir edilme, övülme ve teşekkür aracında görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel araçlar açısından değerlendirildiğinde, özel sektörde çok güçlü korelasyon tespit edilemezken, kamu sektöründe “işyerindeki yükselme olanağı” ve “terfilerde riyakat ve adalet durumu” ve “işyerindeki tatil, izin ve istirahat durumu” hususlarında çok güçlü korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklılıkları daha önceki sonuçlarda da belirtildiği üzere kamu sektöründeki dikey hiyerarşiye bağlamak mümkündür. Kamu sektöründe çalışanların yükselme imkanına sahip olmaları, onların örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının verimliliğe olan etkisine inançlarını yükseltmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde korelasyon analizi sonucunda çok güçlü korelasyon bulunduğu tespit edilen motivasyon araçları regresyon analizine tabi tutulmuştur. Buna göre özel sektör çalışanları için takdir edilme, övülme ve teşekkür motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,963$) bir etkisi vardır (Çizelge 4.10).

Çizelge 4.10. Özel sektör çalışanlarının takdir edilme, övülme ve teşekkür motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Standart hata	Beta		
Sabit	,144	,165		,873	,387
MOT	,959	,036	,963	26,326	,000

MOT: Motivasyon

Bağımlı değişken : Verimlilik

Ek olarak yapılan işten zevk alma ve tatmin olma motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etken olup, istatistiksel olarak ($p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,981$) bir etkisi bulunmaktadır (Çizelge 4.11).

Çizelge 4.11. Özel sektör çalışanlarının yapılan işten zevk alma ve tatmin olma motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Standart hata	Beta		
Sabit	,165	,117		1,410	,164
MOT	,963	,026	,981	37,412	,000

Kamu sektörü çalışanları için ise işyerindeki yükselme olanağının verimlilik değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,963$) bir etkisi vardır (Çizelge 4.12).

Çizelge 4.12. Kamu sektörü çalışanlarının işyerinde yükselme olanağı motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Standart hata	Beta		
Sabit	-,047	,140		-,334	,739
MOT	,999	,032	,963	30,960	,000

Ek olarak işyerindeki tatil, izin ve istirahat durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etken olup, istatistiksel olarak ($p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,961$) bir etkisi bulunmaktadır (Çizelge 4.13).

Çizelge 4.13. Kamu sektörü çalışanlarının işyerindeki tatil, izin ve istirahat motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Standart hata	Beta		
Sabit	,551	,140		3,940	,000
MOT	,883	,029	,961	29,947	,000

Kamu sektörü çalışanları için ise terfilerde liyakat ve adalet durumu verimlilik değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,948$) bir etkisi vardır (Çizelge 4.14).

Çizelge 4.14. Kamu sektörü çalışanlarının terfilerde liyakat ve adalet durumu motivasyon aracının verimlilik değişkeni üzerinde etkisi

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Standart hata	Beta		
Sabit	,311	,168		1,856	,067
MOT	,926	,036	,948	25,581	,000

Tüm bu analizler değerlendirildiğinde, gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe işgörenin motivasyonu ve verimliliği arasında bir ilişki kurulduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişki bazı motivasyon araçlarında çok güçlü olacak şekilde kurulmuştur. Özel sektör çalışanları açısından incelendiğinde, özel sektör çalışanları için takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu motivasyon ve verimlilik ilişkisinde etkilidir. Ek olarak özel sektör çalışanları için yapılan işten zevk alma ve tatmin olma motivasyon ve verimlilik ilişkisinde önemli bir etkidir. Dolayısıyla psiko-sosyal araçların özel sektörde çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisinde daha etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bunun sebebinin de özel sektörde çalışanların yeni mezun ve sektöre yeni girmiş çalışanlardan oluşması dolayısıyla yapılan işten zevk almanın ve tatmin olmanın, ayrıca zevkle yaptıkları işin karşılığında takdir edilip övülmenin değerli olduğunu düşünmelerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Kamu sektöründe çalışanlar açısından incelendiğinde ise, kamu sektörü çalışanları için işyerindeki yükselme olanağı motivasyon ve verimlilik ilişkisi açısından

oldukça güçlü bir etkendir. Bunun yanı sıra, kamu sektörü çalışanları için işyerinin sağladığı tatil, izin ve istirahat durumunun ve terfilerde liyakat ve adalet sağlanmasının motivasyon ve verimlilik ilişkisi açısından çok güçlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, kamu sektöründe çalışan mimarlar için örgütsel ve yönetsel araçların motivasyon ve verimlilik ilişkisinde daha etkili olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe çalışanların yaşlarının özel sektörde çalışan mimarlara göre daha yüksek olması ve kamu sektöründe dikey bir hiyerarşi olması bu durumu anlamlı kılmaktadır. Eğer kamu sektöründe örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları yöneticiler tarafından daha etkili şekilde kullanılırsa, işgörenler arasında rekabetçi ortamın oluşmasından dolayı işgörenlerin yaptıkları işe daha fazla motive olup verimliliklerinin artmasını sağlayacak bir düzeni kurmak mümkündür.

5. SONUÇLAR

İşletmelerin temel hedeflerinden olan verimlilik, insan emeğinin, teknolojinin, devlet politikalarının, malzemenin ve enerjinin birleştiği bir yapıya sahiptir. Ancak verimliliğin sağlanmasında insan unsurunun etkisi inkar edilemez bir boyuttur. Bu nedenle büyük bir sorumluluk üstlenerek işletmelerin merkezini oluşturan işgörenler, işletmelerin hedefe ulaşmasında önemli bir göreve sahip olmaktadır. İşgören verimliliğini arttırmada kullanılan ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçlar olarak adlandırılan motivasyon araçları ise şüphesiz işletmelerin başvurduğu en temel araçlardır.

İşleyişin merkezini çalışanların oluşturduğu yapım sektörü de hiç şüphesiz motivasyon ve verimlilik kavramlarının önemsenmesi ve dikkate alınması gereken sektörlerin başında gelmektedir. Bu bağlamda çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik kullanılacak motivasyon araçlarının niteliği de önem kazanmaktadır. Ancak her motivasyon aracının her birey üzerinde aynı etkiyi göstermeyeceği bilinmekle beraber, doğru motivasyon aracının seçilmesi ve uygulanması verimliliğin artırılmasına da vesile olmaktadır.

Antalya ilinde ücretli olarak çalışan ve özel sektör ile kamu sektöründe görev yapmakta olan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açısının ortaya konulmasını amaçlayan bu araştırma kapsamında bir anket çalışması yürütülmüştür. Söz konusu anket 56 özel sektör, 76 kamu sektörü çalışanı olmak üzere toplam 132 mimara uygulanmıştır. Ankete katılan mimarların demografik özellikleri cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu olmak üzere incelenmiş olup, katılımcıların büyük bir kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcılar en çok 28 ila 33 yaşları arasında olup, medeni durumları arasında çoğunluğun evlilerden oluştuğu dikkat çekmektedir. Ayrıca eğitim durumu açısından değerlendirilme yapıldığında ise lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi üç aşamadan gerçekleşmiştir. Çalışmanın birinci aşamasını oluşturan demografik özelliklerin belirlenmesi aşaması sonuçlarına göre; özel sektörde 43 kadın mimar ile %76,78 oranında katılım sağlandığı saptanırken, kamu sektöründe ise 60 mimar ile %78,95'i oranında katılım sağlandığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan mimarların yaş faktörü bakımından dağılımı irdelendiğinde, özel sektörde çalışan 28 mimarın 28 ila 33 yaş arasında olduğu ve araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının yarısını oluşturduğu görülmüştür. Kamu sektörü açısından incelendiğinde ise en büyük oranın %34,21'lik oranla 34 ila 39 yaşları arasında olan 26 mimardan oluştuğu saptanmıştır. Bu anlamlı farklılığın ise özel sektörde işe alımda yaş olarak daha genç çalışanların tercih edilmesi ve kamu sektöründe çalışanların kuruma başladıktan sonra kurum değiştirmeye yanaşmamaları nedeni ile kamu sektöründe yaş ortalamasının özel sektöre göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Medeni durumu faktörü açısından incelendiğinde ise, araştırmaya katılan özel sektördeki çalışanların %57,14'lük kısmı bekar iken, kamu sektöründe %61,84'lük oran evlilerden oluşmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının yaş ortalamasının yüksek olması nedeniyle bu gruptaki çalışanların çoğunun evli olduğunu söylemek mümkündür. Fakat yine özel sektörde çalışanların genç bir nüfusa sahip olmasından dolayı da bekar olmalarını anlamlı kılmaktadır. Ankete katılan katılımcıların eğitim durumları irdelendiğinde ise,

hem özel sektörde hem de kamu sektöründe büyük bir kitlenin lisans mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan iki grup arasında eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Araştırmaya katılan mimarların inşaat sektöründe geçirdikleri yıllar ele alındığında, özel sektörde % 60,71’lik kesimle büyük bir dilime sahip olan 34 mimarın 1 ila 5 yıl arasında deneyime sahip olduğu saptanmıştır. Kamu sektörü açısından incelendiğinde ise en büyük dilimi %27,63’lük bir oranla 11 ila 15 yıl arasında deneyimi bulunan 21 mimar oluşturmaktadır. Özel sektörün aksine, kamu sektöründe 20 yıldan fazla deneyimi bulunan mimar sayısı dikkate alınacak kadar fazladır. Bu sebeple inşaat sektöründe geçirdikleri yıl açısından düşünüldüğünde, özel sektör ile kamu sektörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Aylık gelir açısından incelendiğinde ise, özel sektör içinde en büyük dilimi ise %42,86’lık oran ve 24 kişi ile 2001 ila 3000 TL arasında maaş alan mimarlar teşkil etmektedir. Kamu sektöründe ise %44,74’lük dilim ile büyük bir oran oluşturan 34 kişinin 5000 TL üzerinde maaş alması, kamu sektörü ile özel sektör arasında aylık gelir açısından anlamlı bir farklılık çıkmasına yol açmaktadır.

Çalışmanın ikinci aşamasını oluşturan ve çalışanların çalıştıkları işyerinde mevcut konumlarında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinin alındığı aşama sonuçlarına göre; ekonomik araçlar açısından değerlendirildiğinde, özel sektör ve kamu sektöründe çalışan işgörenler genel olarak işyerinin sağladığı ekonomik araçlara bağlı olan alt başlıklardan memnun olmasalar da, her iki sektörde de durum aynı şekilde olduğu için bu konuda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu aşamadaki sonuçlar göstermektedir ki; kamu sektörü gerek yönetsel açıdan gerekse özlük hakları açısından temel sınırlılıklara sahip bir sektördür. Çalışma sonuçları göstermektedir ki kamu sektörünün sınırlılığı psiko-sosyal araçlar açısından kamu çalışanları tarafından olumsuz değerlendirilirken, bu sınırlılık örgütsel ve yönetsel açıdan bakıldığında olumlu değerlendirilmektedir. Bu sonuca ters olarak kamu sektörünün aksine, özel sektörün esnek yapısı özel sektör çalışanlarının psiko-sosyal araçlar açısından olumlu değerlendirilirken, örgütsel ve yönetsel araçlar açısından olumsuz değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kamu sektörünün sahip olduğu sınırlılıklar çalışanların psiko-sosyal açıdan motivasyonunu düşürürken, özel sektörün esnekliği de çalışanların örgütsel ve yönetsel açıdan motivasyonlarını düşürmektedir. Bu noktada her iki sektörde söz konusu alanlara yönelik iyileştirmeler yapılmalı ve böylelikle çalışanların motivasyonlarının artırılması sağlanmalıdır.

Çalışmanın üçüncü aşamasında, işgörenlerin motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açılarının incelendiği aşama sonuçlarına göre; ekonomik araçlar açısından her iki sektörde de çok güçlü korelasyon tespit edilememekle birlikte, psiko-sosyal araçlar açısından özel sektörde “takdir edilme, övülme ve teşekkür” ve “yapılan işten zevk alma ve tatmin olma” konularında çok güçlü korelasyon tespit edilmiştir. Psiko-sosyal araçlar açısından kamu sektöründe çok güçlü korelasyon yalnızca takdir edilme, övülme ve teşekkür aracında görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel araçlar açısından değerlendirildiğinde, özel sektörde çok güçlü korelasyon tespit edilemezken, kamu sektöründe “işyerindeki yükselme olanağı” ve “terfilerde riyakat ve adalet durumu” ve “işyerindeki tatil, izin ve istirahat durumu” hususlarında çok güçlü korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklılıkları daha önceki sonuçlarda da belirtildiği üzere kamu sektöründeki dikey hiyerarşiye bağlamak mümkündür. Kamu

sektöründe çalışanların yükselme imkanına sahip olmaları, onların örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının verimliliğe olan etkisine inançlarını yükseltmektedir.

Başarılı olmak isteyen bir yönetici, işgörenlerini iyi tanımalı, onların görüşlerini alarak onların seslerine kulak vermeli ve işletmenin yararına olacak en uygun verimlilik yönetim sistemini belirlemelidir. Her ne kadar işletmelerin odağında işgörenler bulunsa da, bu ortamın sağlanması ve geliştirilmesinde en büyük görev üst yönetime düşmektedir.

Bu araştırmanın özel sektör ve kamu sektöründe çalışan mimarların motivasyon ve verimlilik ilişkisine bakış açılarına dair bir yol gösterici olduğu düşünülmektedir, fakat araştırmaya katılım gönüllülük esas alınarak sağlandığı için hedeflenen örneklem katılımcı sayısına ulaşamamıştır. Özellikle yapım sektörünün mevcut durumunun ve ofislerde yeteri kadar mimar çalışmamasından dolayı özel sektör çalışanlarına ulaşmakta güçlük çekilmiştir. Bu sebepten dolayı bu çalışmanın daha fazla örneklem sayısı elde edilerek yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Ek olarak işletmelerde işgören kadar yöneticinin tutumu da önem teşkil etmektedir. Bu çalışma yalnızca işgörenin bakış açılarını yansıtmaktadır. İşverenin motivasyon ve verimliliğe etkisine yönelik bakış açısını ölçen başka çalışmaların bilim alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. KAYNAKLAR

- Abacı, K. 2015. Kamu Sektöründe Çalışanların Motivasyonlarının, Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Çalışması. 5. Ulusal Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 148- 162, T.C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Aiyetan, A. O. and Olotuah, A. O. 2006. Impact of motivation on workers' productivity in the Nigerian construction industry. 22nd Annual ARCOM Conference, 4 (6): 239-248.
- Ar, F. 1999. Büro Yönetimi Teknikleri. Yargı Yayınevi, Ankara.
- Aslan, M. 2014. Çalışma hayatında motivasyonun performans ve verimliliğe etkisi (Antalya sosyal güvenlik il müdürlüğü örneği). Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Aşan, Ö. 2001. Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 226 s.
- Aşıkoğlu, M. 1996. İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul.
- Atan, M. ve Çatalbaş E. 2004. Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz Yöntemleri ile Türk Bankacılık Sektöründe Çok Boyutlu Mali Başarısızlık Tahmin Modelleri Oluşturulması, 4. İstatistik Günleri Sempozyumu, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aysu, S. 2013. Belediyelerde motivasyon ve verimlilik: Çanakkale Belediyesi örneği. Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aytürk, N. 2010. Örgütsel ve Yönetimsel Davranış Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri. Detay Yayıncılık, ss. 159-175, Ankara.
- Bal, H. 2001 . Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri. Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, SDÜ Yayın No:20:Isparta.
- Balaban, B. 2006. Türk inşaat sektöründe çalışanların motivasyonu üzerinde kültürün etkisi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Başaran, İ. E. 1996. Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış, Seçkin Yayıncılık. No.47, Ankara.
- Başaran, İ. E. 1998. Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış, Seçkin Yayıncılık. No. 87, Ankara, 93 s.
- Başaran, İ. E. 2000. Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü. Feryal Matbaası. Ankara.
- Bayraktaroğlu, S. 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya Yayıncılık, Genişletilmiş 2. Baskı. Sakarya.
- Bilgi, H.F. 2010. Türkiye’de inşaat sektöründe çalışan inşaat mühendisleri ve mimarların motivasyonlarını etkileyen faktörler. Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Bingöl, D. 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Basım A.Ş., ss. 267-275, İstanbul.

- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ, ve Erdem, B. 2009. Yönetim ve Organizasyon. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bozkurt, A. 2014. Motivasyon ve verimlilik ilişkisi sağlık kurumlarında bir uygulama: (Kahta devlet hastanesi örneği). Yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Can, H. 2002. Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi.
- Çağlar, V. 2012. Türk özel limanlarının etkinlik ve verimlilik analizi. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çiçek, D. 2005. Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: Bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 7-8 s.
- Çolak Alsat, O. 2016. Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 4-8 s.
- Çöğür, H.Ç. 2010. İnşaat sektöründe proje yönetiminin kullanabileceği motivasyon araçları. Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Emami, S. 2014. İstanbul’da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli inşaat işletmelerinin verimlilik analizi. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. 1984. Yönetim Psikolojisi. 30. Yıl Yayınları, İstanbul, 160 s.
- Eren, E. 2010. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, ss. 497-550. İstanbul.
- Eren, E. 2012. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, İstanbul, 498 s.
- Erengül, B. 1997. Kültür Sihirbazları. Evrim Yayınları, No. 87, İstanbul, 93 s.
- Ergun Özler, N.D. 2013. Yönetim ve Organizasyon. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, ss. 124-155, Eskişehir.
- Erkut, H. 1992. Verimlilik ve Özendirme. *Verimlilik Dergisi*, No. 6,15,16s, İstanbul.
- Ertekin, Y., 1978. Örgüt İklimi. TODAİE Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Filiz, A. 2008. Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları, Yöneticilere İpuçları, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Genç, N. 1990. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin “Astların motivasyonu” açısından değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 36 s.
- Göncü, G. 2005. Kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının motivasyonları üzerine karşılaştırmalı çalışma: Antalya’da yapılan bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Güney, Ş. 2005. Bürolardaki mekan-mobilya organizasyonundaki ergonomi faktörü ve verimliliğe etkisi: Bir banka örneği. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Gürüz, D., ve Gürel, E. 2009. Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme. Nobel Yayın, İzmir, ss. 278-293.
- Hassan, A. S. and Salim, B. E. A. 2014. The effect of motivation on productivity in the Sudanese construction industry. *SUST Journal of Engineering and Computer Science (JECS)*,15(2): 41-49.
- Hitt, A.M. Miller, C.C. ve Colella, A. 2006. Organizational Behavior A Strategic Approach. USA: Call Wiley
- Holmes, B. 2011. Employee motivation factors within a large New Zealand Construction company. Degree of Bachelor of Construction, Unitec New Zealand.
- İleri, H. 1999. Verimlilik, verimlilik ile ilgili kavramlar ve işletmeler açısından verimliliğin önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 1(2): 9-24.
- İnce, F. 2013. Verimliliği arttırmada motivasyonun gücü. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Karatepe, S. 2005. Ödüllendirme yönetimi: örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4):117-132.
- Kayahan, C. 2008. İşletmelerde bir avantaj unsuru olarak kur korelasyonlarının kullanımı. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1): 75-84.
- Kazaz, A., Manisali, E., ve Ulubeyli, S. 2008. Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Turkey. *Journal of Civil Engineering and Management*, 14(2): 95–106.
- Koçel, T. 1982. İşletme Yöneticiliği. İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları No:132, ss. 304-305, İstanbul.
- Koçel, T.1995. İşletme Yöneticiliği. Beta Basım A.Ş., ss. 382-402, İstanbul.
- Koçel, T. 2010. İşletme Yöneticiliği. Beta Basım A.Ş., ss. 619-641, İstanbul.
- Koçyiğit, D. 2015. Motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki: Bir vakıf üniversitesi örneği. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Koparan, C. 1997. Yönetim ve Organizasyon. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 304 s.
- Köroğlu, K. 1993. Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı Ve Kazukiyo Kurosawa Modeli. MPM Yayınları, Ankara.
- Maitland, I. 1997. İnsanları Motive Etmek. İlkaynak Yayınevi, İstanbul.
- McShane, L.S., ve Glinow, A.M. 2003. Organizational Behavior. Second Edition. New York: McGraw-Hill.
- Moldabekov, Y. 2012. Kazakistan inşaat sektöründe proje yönetimi ve verimlilik incelenmesi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Moslem, S. 2015. İş tatmininin çalışan motivasyonu üzerine etkileri: Türk inşaat sektöründe bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Odabaşı, M. 1997. Verimlilik Diye Diye Söyleşiler. MPM Yayınları, Ankara, s.79

- Öğrücü İldız, G. 2009. İnşaat firmalarında proje müdürlerinin iş yükü, iş stresi, iş tatmini ve motivasyon ilişkisi. Doktora tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. 2008. Örgütsel-Yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1): 85-97.
- Özgüler, Ü. 2015. Sağlık çalışanlarında motivasyonun verimliliğe etkileri. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E., ve Kırel, Ç. 2001. Örgütsel Davranış. T.C Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, ss. 313-346, Eskişehir.
- Öztekin, A. 2012. Yönetim Bilimi. Siyasal Yayınevi, ss. 151-180, Ankara.
- Pekel, H. N. 2001. İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi devlet hava meydanları işletmesi Antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması. Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Peker, Ö. 1995. Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği. TODAİE Yay. Ankara.
- Prokopenko, J. 2011. Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınlar:476, Çev. : Baykal, O., Atalay, N., ve Fidan, E. Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. 1995. İşletme I, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. 2005. İşletme, Alfa Aktuel Basım Yay., ss.26-35, 6. Baskı, Bursa,
- Sabuncuoğlu, Z.,ve Tüz, M. 1998. Örgütsel Psikoloji. Alfa Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. 2001. Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, ss.117-187, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Vergiliel Tüz, M. 2008. Örgütsel Psikoloji. Alfa Aktuel Yayınları, ss. 35-92, Bursa.
- Schermerhorn, J. R., Hunt J. G., ve Osborn R. N. 1994. Managing Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Selen, U. 2016. Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi; yerel yönetim örneği. Doktora tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ, 34 s.
- Serpel, E. 2016. Factors affecting productivity of technical personnel in construction industry: A field study. M.Sc. thesis, İstanbul Technical University, İstanbul.
- Silah, M. 2005. Endüstride Çalışma Psikolojisi. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 102 s.
- Simeray, J. P. 1971. La Structure de l'Entreprise Principles, et Definitions, Types: de Structures et Organigramme, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, s.25
- Şahin, A. 2003. Türk kamu ve özel kesim yöneticilerinin motivasyon durumu: Kavramsal ve ampirik bir çalışma (Konya örneği). Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 80 s.

- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. 2014. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Eğitim Yayınevi, ss. 145-162, Konya.
- Thompson, B. 2003. Yeni Yöneticinin El Kitabı. Hayat Yayıncılık. Çev. : Diker, V. ss. 144-146. İstanbul
- Tor, S. S. 2011. Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Tor, S. S., ve Esengün, K. 2011. Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20): 53-63.
- Tuncay Sav, Ö. 2014. Sağlık işletmelerinde görev yapan sağlık personelinin çalışmalarında motivasyon ve verimlilik ilişkisi (Antalya Eğitim ve Araştırma hastanesi örneği). Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Tunçez, M. 2007. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde büroda çalışan inşaat mühendisleri ve mimarların motivasyonu üzerine bir uygulama. Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 6 s.
- Tutar, H. 2005. Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi. Seçkin Yayıncılık. İstanbul, 64 s.
- Ulubeyli, S. 2004. İnşaat sektöründeki işgücü verimliliğinin proje süresine etkisi ve maliyet analizi. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Ünlüöner, K., Ertürk M. ve Olcay A. 2007. Otel işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon araçları ve bu araçların farklı departmanlar üzerindeki etkisine yönelik Ankara ve İzmir otellerinde bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19): 9-32.
- Üretken, S. 2002. Üretim ve İşlemler Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yaşar, M. 2014. İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2): 59-75.

7. EKLER

“Ücretli Çalışan Mimarların Motivasyon ve Verimlilik İlişkisinin Değerlendirilmesi: Antalya İli Örneği” Anket Formu

Motivasyon kavramı kişilerin bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları olarak tanımlanırken, verimlilik ise eldeki kaynaklarla mümkün olan en başarılı sonuca ulaşabilmektir. Bu anket; Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalında yürütülen ve her faktörün çalışanın motivasyonuna ve verimliliğine etkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan yüksek lisans çalışmasına aittir. Aşağıda yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve doğru olması araştırma sonuçlarını yakından etkileyecektir. Bu araştırmada yapacağınız yardım ve göstereceğinize inandığımız yakın ilgiye teşekkür ederiz.

Bengü GİZLİ TABAKLAR
Mimar

Doç. Dr. İkbal ERBAŞ
Akdeniz Üniversitesi Mimarlık Fakültesi
Öğr.Üyesi

I. Bölüm: Kişisel Bilgiler

1.Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2.Çalıştığınız kurum:

Özel Sektör Kamu Sektörü

3.Yaşınız:

22-27 28-33 34-39 40-45 46+

4.Medeni durumunuz:

Bekar Evli

5.Eğitim durumunuz:

Lisans Yüksek Lisans Doktora

6.İnşaat sektöründe kaçınıcı yılınız?

1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 25+

7. Aylık geliriniz

<2000 TL 2001-3000 TL 3001-4000 TL 4001-5000 TL >5001 TL

II. Bölüm: Mevcut Durum

Aşağıda yer alan soruları evet ya da hayır olarak işaretleyiniz.

	EVET	HAYIR
8. Ücret seviyeniz sizi tatmin ediyor mu?		
9. Çalıştığınız işyerinizde verilen ücretlerin adil olduğunu düşünüyor musunuz?		
10. Çalıştığınız işyerinizde fazla mesainin karşılığını ekonomik ödüllerle alıyor musunuz?		
11. İşyerinizin size sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarını yeterli buluyor musunuz?		
12. Çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, işyerinizin imaj, vizyon ve genel görünüşü sizin için yeterli mi?		
13. İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, işyerinizin çalışanlara karşı genel tutumunu olumlu buluyor musunuz?		
14. Çalıştığınız işyerinizde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu tatmin edici bir şekilde sağlanıyor mu?		
15. Çalıştığınız işyerinde yaptığınız işten zevk alma ve tatmin olma durumunuz yüksek mi?		
16. İşyerinizde spor,gezi,eğlence vb.sosyal faaliyetler sağlanıyor mu?		
17. İlişkide olduğunuz diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim hali içinde misiniz?		
18. İşinizde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumunuzu yeterli buluyor musunuz?		
19. İşyeriniz veya işinizle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara kolay ulaşabiliyor musunuz?		
20. Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılıp fikrinizi beyan ediyor musunuz?		
21. İşinizde yükselme olanağı sizin için yeterli midir?		
22. İşyerinizdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanıyor mu?		
23. İşyeriniz eğitim, kurs vb. geliştirme olanakları sağlıyor mu?		
24. İşyerinizin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusundaki görüşleriniz olumlu mudur?		
25. İşyerinizdeki tatil, izin ve istirahat durumunuzdan memnun musunuz?		
26. Şuan çalıştığınız işyerinde kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?		

27. İşe ilişkin ve çalışanların sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığından şu an memnun musunuz?		
--------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

III. Bölüm: Motivasyon - Verimlilik Ölçeği

Aşağıda sizi işinizde motive edebilecek bazı unsurların, çalışmanızdaki verimliliği araştırmaya yönelik bir dizi soru hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar en az katılma seviyesinden (1), en çok'a (5) doğru sıralanmıştır. Size uygun olan dereceyi daire içine alınız. Soruları baştan sona dikkatlice okuduktan sonra cevaplandırmaya geçiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
28. Ücret seviyesi motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
29. Ücret seviyesi daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
30. Ücretlerin adil olup olmama durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
31. Ücretlerin adil olup olmama durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
32. Fazla çalışmamın ekonomik ödüllerle telafi edilmesi motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
33. Fazla çalışmamın ekonomik ödüllerle telafi edilmesi daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
34. İşyerimin bana sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşulları motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
35. İşyerimin bana sağladığı sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşulları daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
36. Çevremde bir statü sağlaması açısından, çalıştığım işyerinin imaj, vizyon ve genel görünüşü motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
37. Çevremde bir statü sağlaması açısından, çalıştığım işyerinin imaj, vizyon ve genel görünüşü daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
38. İşyerimin çalışanlara karşı tutumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
39. İşyerimin çalışanlara karşı tutumu daha verimli 	1	2	3	4	5

çalışmamda önemli bir etkidir.					
40. Çalıştığım işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
41. Çalıştığım işyerinde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
42.Çalıştığım işyerinde yaptığım işten zevk alma ve tatmin olma durumum motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
43. Çalıştığım işyerinde yaptığım işten zevk alma ve tatmin olma durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
44. İşyeri içinde spor,gezi,eğlence vb.sosyal faaliyetlerin sağlanması motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
45. İşyeri içinde spor,gezi,eğlence vb.sosyal faaliyetlerin sağlanması daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
46. İlişkide olduğum diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim halinde bulunuyor olmak motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
47. İlişkide olduğum diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim halinde bulunuyor olmak daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
48. İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
49. İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
50. İşyerim veya işimle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
51. İşyerim veya işimle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
52. Birimimdeki karar alma süreçlerine katılıp fikrimi beyan etme durumu motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
53. Birimimdeki karar alma süreçlerine katılıp fikrimi beyan etme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
54. İşimde yükselme olanağının olması motive olmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
55. İşimde yükselme olanağının olması daha verimli çalışmamda önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5

56. İşyerimdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanması motive olmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
57. İşyerimdeki terfilerde liyakat ve adalet durumu sağlanması daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
58. İşyerimin bana sağladığı eğitim, kurs vb. kendimi geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
59. İşyerimin bana sağladığı eğitim, kurs vb. kendimi geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
60. Çalışma saatlerinin uygun olması motive olmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
61. Çalışma saatlerinin uygun olmasını daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
62. İşyerimdeki tatil, izin ve istirahat durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
63. İşyerimdeki tatil, izin ve istirahat durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
64. Çalıştığım işyerinde kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu motive olmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
65. Çalıştığım işyerinde kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
66. İşe ilişkin ve çalışanların sorunlarına karşı yönetimin duyarlılığı motive olmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
67. İşe ilişkin ve çalışanların sorunlarına karşı yönetimin duyarlılığı daha verimli çalışmamda önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5

Anket Uygulama İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/08/2018-E.99957



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 71406274-100-E.99957
Konu : Anket

13/08/2018

MİMARLIK ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 06/08/2018 tarihli ve 96132606-100-E.97238 sayılı yazı,

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden; Anabilim Dalımız yüksek lisans öğrencisi Bengü Gizli Tabaklar'ın "Ücretli Çalışan Mimarların Motivasyon ve Verimlilik İlişkisinin Değerlendirilmesi: Antalya İli Örneği" başlıklı tez çalışması kapsamında, kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan ücretli mimarlara uygulanması planlanan anket çalışmasının yapılması Enstitümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Nurdane İLBEYLİ
Müdür

ÖZGEÇMİŞ

Bengü GİZLİ TABAKLAR

bengugizli@hotmail.com



ÖĞRENİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi
2016-2019	Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Bölümü, Antalya
Lisans	İzmir Ekonomi Üniversitesi
2006-2013	Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, Mimarlık Bölümü, İzmir

MESLEKİ VE İDARİ GÖREVLER

Mimar	Logo İnşaat
2013-2017	

ESERLER:

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler

1- Kazaz A., Inusah Y., Gizli Tabaklar B. (2017). Comparison of public administrations` contractor selection process between Ghana and Turkey. The Journal of International Social Research, 10(54), Issn: 1307-9581. Doi: 10.17719/jisr.20175434655

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler

1- Erbaş İ., Gizli Tabaklar B. (2018). An evaluation of architecture and civil engineering students` perception regarding to motivation and productivity in business life. 5th International Project and Construction Management Conference (Bildiri). Pp:1257-1266.

2- Kazaz A., Erbaş İ., Gizli Tabaklar B., Inusah Y. (2018). An evaluation of contractor selection process in developing countries: Example of Ghana. 5th International Project and Construction Management Conference (Bildiri) pp:. 1338-1344.