

GİRİŞ

Kamu’ da motivasyon ve iş doyumunu ilişkisinin kökeni, bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. KKTC’de kamu sektöründe özellikle son yıllarda gerek Kamu Yönetimi’ nde gerekse kamu çalışanlarında verimliliğinin nasıl artırılacağı konusunda bir çok çalışmalar başlatılmıştır.

KKTC Kurum ve Kuruluşlarını, çağdaş ve Avrupa Birliği standartlarında hizmet verecek kurumlar olarak ileriye taşımak hedeflenmiştir.

Bunların temelinde ise 2005 yılından bugüne en çok konuşulan konulardan bir tanesi de KKTC’ de Kamu Yönetimi Reformu çalışmalarıdır.

Kamu Reformu çerçevesinde özellikle 2007-2008 yılı için uygulanması hedeflenen Performans Değerlendirme Çalışması hemen hemen tüm kurum ve kuruluşlarda uygulamaya sokulmuştur.

Bu çalışma ile kamu görevlilerinin “yıllık iş planı ve performanslarını gözden geçirme” hedeflenmiş ve bu çalışma kamu çalışanlarında uygulamaya sokulmuştur (Bknz.Ek.3)

Bunlardan bir diğeri ise, yasal dayanağını Mali Yardım Tüzüğü’ nden alan ve bu çalışmalar ile Kıbrıs Türk halkının daha yüksek yaşam standartlarına ulaşması ve olası bir çözüm halinde AB müktesebatının Kuzey Kıbrıs’ ta uygulanmasına olanak tanıyacak bir durum yaratılması amaçlanmaktadır. Avrupa Komisyonu’ nun KKTC’ nin yasal ve idari yapısına yönelik 12 başlık altında başlamayı önerdiği uyum çalışmaları çerçevesinde “Sermayenin Serbest Dolaşımı’ ndan tutun da; Kamu İhaleleri; Şirketler Hukuk; Rekabet Hukuku; Mali hizmetler; Tarım ve Kırsal Kalkınma; Gıda Güvenliği’ ne kadar bir çok başlık yer almaktadır.

Tüm bunların yanı sıra Kamu Kurum ve Kuruluşlarında AB standartlarına uyum projeleri kapsamında çalışanlara eğitim olanakları sağlanması yönünde de girişimler yapılmaya devam etmektedir.

Günümüzde uluslararası rekabet, küreselleşme ve hizmet beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme; kurumlar için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır.

Bu gelişmeler karşısında kurumlar, iş görenleri güçlü kılmamanın yollarını aramakta; bu sayede onların kurum içi girişimcilik ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmaktadırlar.

Personel güçlendirme anlayışı; kurumların yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır.¹ Küreselleşen dünyada yoğun rekabet koşulları, gerek kamu da gerekse özelde hizmet bekleyenlerin bilinçli hale gelemsi, tüketicinin korunması, ürün alternatiflerinin aşırı derecede artması kurumlarda, personelin inisiyatifini kullanmalarına izin veren ve değişken olaylar karşısında çok hızlı düşünüp karar verme gibi çalışma şekilleri yönetimde personel güçlendirmeyi gündeme getirmiştir.

Günümüz iş koşullarında, karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, artık alt kademelerdeki iş görenlerin de katılımlarını gerekli kılan homojen bir duruma gelmiştir.

Motivasyonu bu aşamada devreye sokan yapı kendi içerisinde de bir çok pencere açmıştır. Çalışanların bir yandan geliştirdikleri beceriler yoluyla kendilerini kanıtama gerekliliğinin doğması, diğer yandan da işyerlerine kapatılarak yeteneklerinin çok altında işlerde çalıştırılıyor olmaları yaptığı işten hoşnut olamayan, başka bir deyişle iş konusunda hayal kırıklığına uğrayan insan topluluklarını da ortaya çıkarmıştır.

Çalışanlara uygun düzeyde sorumluluk verilmesi kadar bu sorumluluğu yerine getirecek gerekli yetkinin verilmesi de çok önemlidir. Sorumluluklarına uygun yetki sahibi olan takımlar, motivasyonu daha uzun zaman sürdürebilmektedirler.

İyi bir lider takım motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. İyi liderler; kendi motivasyonunu yüksek tutan, takımın kendi kendini motive etmesi

¹ İş Doyumu Üzerine Araştırma. TC Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü H.Özlem Sun. Aralık 2002. Ankara

için gerekli koşulları yaratan ve motivasyonun düşmesine neden olabilecek davranışlarda bulunmayan liderlerdir.

Motivasyon ile beraber üyeler arası ilişkilerde gelişmektedir. Kişilik yapıları ne olursa olsun insanları motive eden üç ortak faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar başarılı olma isteği, bağlılık duygusu ve başkalarını etkileyebilme beklentisidir.² İyi bir takım çalışması; takım üyelerinin başarısını, üyelerin birbiriyle uyumlu çalışmasını, üyelerin birbirine bağlı olmasını ve bir arada çalışarak başkalarını etkileyebilme beklentisini gerçekleştirmeleri üzerinde son derece etkilidir.

Olumlu yönde motive olan bireylerin yer aldığı çalışma ortamlarında çatışma ve gerginlik daha az, kuruma ve işe olan bağlılık daha fazla, üyelerin stres düzeyi ise daha düşüktür. Tüm bunlar kurum performansını olumlu yönde etki etmektedir.³ Bunun tersi yani çalışanların olumsuz yönde motive edilmeleri ise çalışanların performansını düşürebilmektedir. Kurumun olumlu yönde motive olması çalışanların sürekliliği ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Günümüzde artık kurumlar, personel performansını artırmada ekip çalışması yoluyla motivasyonu artırma alternatifini tercih edebilmektedir. Kurumlar içerisinde çalışan personelin artan motivasyonu, onun işletmeye bağlılığını, iş doyumunu ve performansını olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Amaç ve hedefin çalışanın kişisel ilgi, istek ve gereksinimleriyle uyumlu olması uzun vadeli motivasyonu sağlamanın önemli yollarından birisidir.

İş doyumunu kavramının ortaya çıkışı ise, emeğin örgütlenerek, kurumsallaştığı ve disiplinli toplumlarda artık yönetilebilir olmaktan çıktığı dönemlere uzanmaktadır.

İş doyumunu kavramı,⁴ çalışanların kişisel özelliklerinin (duygu, beceri, vs.) ve işyerinde oluşturdukları grupların, emeğin üretim bandının ritmiyle uyumlu hale getirilmesi ve çalışan, yöneten ihtilafının ortadan kaldırılması kısaca emeğin yeniden yönetilebilir kılınması amacıyla dikkate alınmak zorunda olduğu tarihsel koşullarda, psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler tarafından araştırmaya alınmış ve inceleme

² . Sennet, Richard “Kamusal İnsanın Çöküşü”, Ayrıntı Yayınları İstanbul,1993.

³ . Bendix, Richard “Endüstride Çalışma ve Otorite”, 1956.

⁴ (Yrd. Doç. Dr. Derya Ergün Özler, Emrah Koparan Dumlupınar Üniversitesini, Ondokuzmayıs Üniversitesi. KATE,1996, Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.

konusu yapılmıştır. 1990'ların sonuna kadar ortaya atılan iş doyumunu kuramları incelendiğinde,⁵ bu kurumların klasik ve modern yaklaşımlar olarak iki ayrı grup altında sınıflandırılabilceği ve bir çoğunun ortak noktasının birey-ortam uygunluğu düşüncesi olduğu görülebilir.

Bir işi yapmak, o işe ilişkin teorik ve pratik bilginin yüksekliğine bağlı olarak değişen bir süreçtir. Bu sürecin sonucunda başarı ve başarının sonucunda elde edilen ödül, iş doyumunu oluşturan önemli faktörlerdir. O halde, başarıyı şekillendiren uzmanlık ve ustalık uyarıcıları, doğru olarak bir arada bulduklarında iş doyumunu ve bunu takip eden çalışma mutluluğu tepkilerini ortaya çıkaracaktır.

Tüm bu bilgiler ışığında önemli olan motivasyon ve iş doyumunu ilişkisinin çalışma yaşamında birey, kendi iş doyumundan ve mutluluğundan sorumlu olması dolayısıyla ilgi alanları ve yetenekleri doğrultusunda eğitim almalı ve aldığı eğitim doğrultusunda seçeceği mesleği yapmalıdır. Uzman ölçüde olduğu oranda yükselme olanağına da sahip olacağı için bu açıdan da doyuma ulaşması yine uzmanlığa bağlı olacaktır. Bireyin yanı sıra, çalışma yaşamında bireyin dahil olduğu örgütlerinde iş doyumunu ile ilgili yükümlülükleri vardır. Bireysel başarıların örgütsel başarılar anlamına geldiği göz önünde bulundurulduğunda, bünyesinde çalışan bireylerin iş doyumuna sahip olan mutlu çalışanlar olması örgütler için hayati önem taşımaktadır. O halde, çalışanların iş doyumunu gerçekleştirmek için gerekli tüm faktörleri sağlamanın yanında, işe alım sürecinde pozisyonun gerektirdiği nitelikte uygun çalışanları istihdam etmek ve yine bu doğrultuda eğitim ve geliştirme süreçleri gerçekleştirmek, bununla birlikte, ayrıca kariyer planlarını da bu doğrultuda oluşturmak görevi de kurumlara düşmektedir.

Kurumların başarılı olması büyük ölçüde kurum içerisinde çalışan personelin yüksek performansla çalışmasına bağlıdır. Personelin performansı ise; onların gereksinimlerinin, beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesi ve doğru şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Kurumlarda takım temelli bir örgüt

⁵ Yrd. Doç. Dr. Derya Ergün Özler, Emrah Koparan Dumlupınar Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi. WOODRUFF 2000, Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.

modelinin uygulanması, motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.⁶

Çalışanların etkinliğinden söz edebilmek için, çalışanların hedeflerini gerçekleştirme azim ve kararlılığına ne ölçüde inandıklarının ve buna ulaşmak için ne düzeyde motive olduklarının ve kurum tarafından bunun için ne yapılabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Bu araştırmayı yapmak üzere KKTC Gelir ve Vergi Dairesi personeline Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği uygulanmıştır. Söz konusu anket 55 kişi olarak hedeflenmiş olup dağıtıldıktan sonra geri dönüş yapan anket sayısı hedefine ulaşmış ve 55 üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır.

Bu araştırma ile, bir kurumda motivasyonun önemi ve çalışanların iş doyumuna etki eden motivasyon faktörlerinin ön plana çıkartılması amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 12.0 paket programı kullanılmıştır.

Analizler sonucunda; toplamda 55 kişi üzerinde yapılmış olup, bunlardan 44 tanesi kurumda çalışan memurlardan, 11 tanesi de kurumun yöneticilerinden oluşmuştur. Yöneticilerden ankete katılanlardaki cinsiyet durumu ise, 7 erkek, 4 bayan şeklinde olmuştur. Aynı şekilde Memurlardan 28 erkek, 16 kadın olarak katılım göstermişlerdir.

⁶ Yrd. Doç. Dr. Derya Ergün Özler, Emrah Koparan Dumlupınar Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi., TÜTER, 2005:1Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.

BÖLÜM I

MOTİVASYON VE MOTİVASYONUN KURUMLARDAKİ ÖNEMİ

Bu bölümde Motivasyonun tanımına ve Kamu Kuruluşlarına yansımaları anlatılacaktır.

1.1. Motivasyonun tanımı

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe’de güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon, insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir.⁷ İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.⁸

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. İnsanları belli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümü ya da personeli işletme amaçlarına yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle motivasyon personeli çalışmaya isteklendirme ve onları kurumda verimli çalıştırdıkları takdirde kişisel gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.⁹

Diğer bir yandan “kurumsal motivasyon” ise, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak da nitelendirmektedir. İnsanın kendi amaçları doğrultusunda güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça,

⁷ Prof. Dr. Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar. 2003, Beta Basın Yayın Dağıtım.

⁸ Ertürk Mümin İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Bas. Yay., İstanbul 1996.

⁹ Vroom, V, Work and Motivation, New York, Willy, 1964

örgütsel edinimler istenen düzeyde olmayacaktır. İnsanlar kurumlara bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç, üretim veya hizmet olabilir. Bunun için de onlara hizmetleri karşılığında bir şeyler verilir böylece kendileri belirli bir yönde devamlı olarak özendirilmiş olurlar. Diğer bir yandan motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki yaratılmaktadır, motivasyon başarıyı yüksek derecede artırmaktadır.¹⁰

Motivasyon bir amacı elde etmesi yönünde belirli davranışlar için uyarılması ve yönlendirilmesi sürecidir. Her zaman için ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan insanın ihtiyaçları olduğu sürece motivasyonu da vardır.

Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İş yerinde sarf ettiğimiz güç ödül kazanmayı statümüzü değiştirmeyi ve benzeri şeylerin beklentisi içinde olduğumuzdur.

Motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemezler. Ancak bir ihtiyaç tatmin edildiği zaman bir diğeri ortaya çıkmaktadır. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon amacı olmaktan çıkar.

Günümüzün yoğun ve acımasız rekabet ortamında kurumların faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri için kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Kurumların amaçlarına ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında insan unsuru en fazla dikkati çekenlerden birisidir. İşletmelerin sahip olduğu en önemli zenginlik kaynağı insandır. Bu nedenle örgütsel yaşamda belki de en büyük çaba, insan unsurunun etkinliğini sağlamak içindir. İnsan unsurunun etkinliği artırıldığında, hem bu kaynaktan daha iyi yararlanılmakta , hem de insan diğer kaynakların kullanımını da gerçekleştirdiği için, bu kaynaklardan da etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak mümkün olmaktadır.

İşletmeler, insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak insanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeden

¹⁰ Yrd. Doç. Dr. Derya Ergün Özler, Emrah Koparan Dumlupınar Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi., Koçel 1998:1Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.

yararlanabilirler. Bunun başarılması, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit etmekle mümkün olabilir.¹¹

İşletmelerin en önemli sermaye unsurlarından birisi olarak ifade edilen insan unsurunun etkinliğini ve performansını artırabilmek için; personelin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, gereksinimlerinin belirlenmesi ve personelin çalışmaya isteklendirilmesi gerekmektedir. Bu da motivasyon olgusunu ön plana çıkarmaktadır.¹²

1.2. Klasik Yaklaşımlar

Motivasyon, kişilerin nasıl davranıldığını algılama biçimlerine bağlı olarak değişken bir yapıya sahiptir. Örneğin çalışanlar iş ortamı içerisinde kendilerini sürekli olarak başkaları ile kıyaslayarak performansları için nasıl ödüllendirilmeleri gerektiğine kendi kanaatlerine göre karar verdiklerinde ödüllendirmede arayacakları ilk şey eşitlik olacaktır. Eşitliğe olan inancın azalması motivasyonu düşürür, algılama biçimleri değişir ve iş ortamında çatışmaya ve iş bırakmaya kadar gidebilirler. Öğrenme, motivasyon yorgunluk düzeyi, iş doyumunu gibi çeşitli etkenlerden oluşan performans, kişinin bir işi yerine getirmek için yaptığı şeylerin tümünü ifade eder. Bir kişinin performansının yüksek veya düşük oluşu o kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olarak değişir. Performans sonucu elde edilecek olan ödülde beraberinde iş doyumunu getirecektir. Mutlu, huzurlu, güvenli çalışmak anlamına gelen iş doyumunu ise bir sonraki aşamalarda gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirleyecektir ki bu noktada performans, motivasyon ve iş doyumunu ilişkisini çok yönlü gerektirme sürecine dayalı olduğunu gösterecektir.¹³

Kişisel olarak motivasyon insanın kendi oluşum amacını gerçekleştirme, kendisi için uygun bulunduğu koşullarda yaşayabilmesi, özlemini duyduğu düzeydeki insana yapılan bir muamele görebilme arzusu ve kişisel yeteneklerinin değerini yansıtabilecek şekilde ödüllendirilmesidir. Bireyi harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları ve kısaca arzuları, ihtiyaç

¹¹ Yalçın Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını . İstanbul- 1998.

¹² Sabuncuoğlu Zeyyat, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını Ünite Eskişehir 1998.

¹³ C.Ü. İktisadiye İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4.Sayı 2, 2003.

Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler

Zekai Öztürk ve Hakan Dündar Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü. Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

ve korkularıdır. Davranışlarının içerisinde her ne kadar arzu ve amaçlar gizlenmiş olsa da bireylerin davranışını etkileyen ve yön veren bir çok tetikleyici unsur bulunmaktadır ki bunlar motivasyonu ortaya çıkarır. Çevresel faktörler, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve davranış gibi etkenlerden oluşur.

1.3. Davranış Biçimleri

Davranışların değişime uğramasına yönelik üç duygu vardır. Bunlar korku, görev ve sevgi olarak sınıflandırılabilirler. Korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu mecburiyetten yapmak isteği duyarız. Görevden dolayı motive olduğunda ise bunu yapmamız zorunlu olduğu için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuz zaman ise bunu gönülden istediğimiz için yaparız. İnsanoğlunun davranış biçimleri genelde gelişigüzeledir.

1.4. İçsel Motivasyon

Bütün davranışlar bireylerin içsel motivasyonuna bağlı olarak harekete geçer. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen beklentilere yönelik olmayabilir. Bireylerin farkında olmadan da motive olduğu durumlar vardır. Kişiler her zaman kendi motivasyonlarını anlayabilirler. Bazı zamanlarda farkında olmadığımız şeylerden dolayı da motive olabiliriz. Ancak motivasyon ile iş tatminini birbirinden ayırmak gerekir. Bir davranışın bir çok motive edicisi olabilir. Motivasyon ile davranışın aynı şey olmadığı bilincine sahip olmak önemlidir. Bireylerin maksadı hakkında genelde izlenen düşünce biçimleri veya yaptığımız kendi zihni değerlendirmelerimizdir. Bizler bu değerlendirmeyi yaparken genelde kişilerin maksadının ne olduğu üzerinde yoğunlaşırız ancak; para, güven ve prestij gibi buna benzer farklı amaçlar bulmayı amaç ediniriz.

1.5. Motivasyon Beklentileri

Motivasyondaki beklentiler ve değerler arasında ilk sıralarda yer alan bir kaç önemli etken vardır.

- a) Başarı konusundaki beklentiler
- b) Kendimize belirlediğimiz hedefler
- c) Başarma ihtiyacı

- d) Çevresel imkanlar
- e) Yaptığımız işin yapısı

Motivasyondaki diğer önemli faktörler ise hedef ve arzulardır. Özellikle de iş motivasyonu konusunda bilinen en önemli bulgu bireylerin hedeflerinin oluşmasının büyük bir rol oynadığıdır. Fakat söz konusu olan herhangi bir hedef değildir.

1.6. Performans Artırımı

Konuya yönelik bir çok araştırmaya baktığımızda performansın artırılması için üç önemli unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir.

1) Spesifik bir hedef; bireyin elinden gelenin en iyisini yapma iç güdüsü ile hedefini belirlemesi hemen hemen hiç bir hedef olmamasına eşit olarak görülmektedir. Dolayısıyla hedef belirlenirken detaylı olarak ne yapılacağına planlanması gerek. Örneğin bugün üç şirketin kurum beyanlarını bitireceğim gibi veya bugün kvd. beyanlarını, haftalık programımı tamamlayacağım gibi.

2) Zaman ayarlaması; hedefe ulaşmak için eğer birey belli bir zaman limiti olduğunu bilirse başarılı olma ihtimali her zaman için daha yüksek olacaktır. Örneğin yine bu konudaki analizlere baktığımızda “bu işi bu sene bitireceğim” şeklinde geniş bir zaman dilimi yerine “bu işi Haziran ayında bitireceğim” demek bireyin işe daha fazla önem vermesini sağlayacaktır.

3) Zorlukları aşmak; gerçekçi ama zor olan işlerin üstesinden gelmek kişilere daha çok haz verir ve doğal olarak bu tür hedefler içinde daha çok çalışılması gerekir. Diğer taraftan ise kolay ve kişiyi zorlamayan hedefler kişinin potansiyelini tam olarak ortaya çıkarmasını engelleyebileceği gibi aşırı zor ve olması imkansız olan hedefler de kişinin enerjisini boşa kullanmasına ve motivasyonunu kaybetmesine sebep olur.¹³

¹³ s,7.

BÖLÜM II

MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu konuda bir çok teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller yöneticileri ve kişileri motive eden etkenleri belirlemek ve motivasyonu artırmak konusunda yardımcı olmaya çalışmaktadırlar.

2.1. Kapsam Teorileri

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı; Maslow tarafından geliştirilen ve en bilinen teorilerden birisidir. Buna göre bireyin gösterdiği her davranış kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Ayrıca kişi belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademe ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez.

2.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, motivasyonu açıklarken önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisi oluşturmuştur. Maslow' a göre, bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir.

- 1.Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme.
- 2.Güvenlik İhtiyaçları: Hastalık, yaşlılık vb. gibi hallerde geleceği garantiye almak.
- 3.Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Kendi kendini anlama, şefkat...vb.
- 4.Değer İhtiyaçları: Prestij, başarı, saygı görme...vb.
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Yapma tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.

Tablo 1. Maslow' un İhtiyaçlar Tablosu

Tanımlar	İşletme Örnekleri
Fiziksel İhtiyaçlar	Yemek ve barınma için yeterli maaş
Güvenlik İhtiyaçları	Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar
Sevgi İhtiyaçları	Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar
Değer İhtiyaçları	Etkileyeci ünvan, büyük ofis, şirket arabası vb.
Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş imkanı

Bu teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi önem kazanır. Kişi böylelikle önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir.¹⁴ Değer ihtiyaçlarında kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister. İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı meydana gelmektedir. Maslow' a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelmeyebilir.

¹⁴ Eren. E. 200.) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı). İstanbul. Beta Yayıncılık.

2.1.2. Çift Faktör Teorisi (hijyen/motivasyon teorisi): F. Herzberg tarafından geliştirilmiştir.

Motivasyonu etkileyen motive edici faktörler ve hijyen faktörleri vardır. Motive edici faktörler işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanı, statü, başarıma, tanınma gibi faktörleri kapsar. Bunların varlığı kişiyi motive edecektir ancak olmadığında ise kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörleri ise, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacak mevcut olması kişiyi motive edecek asgari koşulları belirleyecektir. Yöneticiler açısından ele alınırsa hijyen faktörleri bulunması gereken faktörlerdir bunlar olmadan motivasyon sağlanamaz.

Motivasyon motive edici faktörler yerine getirilirse gerçekleşir. Bununla birlikte sadece hijyen faktörlerini yerine getirmek motivasyonu sağlamayacaktır, motive edici faktörlerinde olması gerekir.

2.1.3. Herzberg' in İki Etmenli Teorisi

Maslow' un motivasyon teorisinde esas olan beş ihtiyaç dizisi ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği önem taşımaktaydı. Alternatif olarak Herzberg ve arkadaşları Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.¹⁵ Herzberg yaptığı çalışmalar sonucunda hijyenik etmenleri (dışsal faktörler) ve doyum sağlayan etmenleri (içsel faktörler) şu şekilde sıralamıştır:

¹⁵ Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı). İstanbul: Beta.
 Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (1995). Organizational Behavior (7th ed). MN: West Publishing Company.
 Miner, J.B. (1992). Industrial Organizational Psychology. NY: Mc Graw Hill.
 Muchinsky, P.M. (1993). Psychology Applied to Work. California: Brooks/Cole Publishing Company

Tablo 2. İki Etmenli Teori Tablosu

Hijyenik Etmenler	Doyum Sağlayan Etmenler
Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi	Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu	İş yerinde başarıları ile tanınma
Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması	Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma
İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu	İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
Ücret düzeyindeki artışların yetersizliği	Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme
Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler	İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme

2.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi: D. Mc. CLELLAND tarafından geliştirilen teoriye göre ise kişiler üç grup etkinin altındadırlar; ¹⁴

- a) İlişki kurma ihtiyacı; kişiler başkaları ile ilişki kurma, gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme davranışlarını gösterirler.
- b) Güç kazanma ihtiyacı; kişiler güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma davranışlarını gösterir.
- c) Başarma ihtiyacı; kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren hedefler belirler bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve davranışları gösterir.

¹⁴ Eren. E. 200.) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı). İstanbul. Beta Yayıncılık

Yöneticiler bu etkileri bilirlerse ve çalışanları tanırlarsa uygun personel politikaları geliştirerek gerekli ortam yaratılır.

2.1.5. Süreç Teorileri

Bu kurumlar davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini yada yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kurumlardır.

Süreç teorileri arasında içinde en fazla sözü edilen beklenti teorisidir ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon için son derece önemlidir. Çünkü insan sonuçlara değer biçer. Sonucun değeri bu teoride değerlilik (valence) terimi ile adlandırılır. Değerlilik olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki bölüme ayrılır. Ücret, terfi gibi sonuçlar olumlu iken çatışma, baskı, azarlama gibi sonuçlar olumsuz değerlere sahiptir. Sonuç belli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkar. Bunlar birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyedir. Birincil olanlar işin bizzat kendisinin hedefidir. Mesela satışların artmasıdır. İkincil sonuçlar ise birincilerden çıkar. Satışlar arttığı için çalışanın ücretinin yükselmesi ya da terfi verilmesi çalışanın elde ettiği sonuçtur. Ücreti arttığı ya da terfi ettiği için o kişinin saygınlığının artması ikincil sonuçların oldukça saygın ve karmaşık olabileceğini göstermektedir.

Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı; kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar daha önceki şartlanma ve benzeri) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonuca göre kişi aynı davranışı tekrarlar yada tekrarlamaz.

Yöneticiler açısından önlemine gelince eğer kişinin gösterdiği davranış istenilen bir davranışsa bunun tekrarlanması istenilecek. Ödüllendirme ile bunun tekrarlanması sağlanabilecek. Davranış istenmiyorsa cezalandırma ile tekrarlanması önlenebilecektir. Yönetici işletme açısından istenen ve istenmeyen davranışları açıkça belirlemeli, çalışanlara duyurmalı, mümkün olduğunca ödüllendirme yapılmalı, davranışlara kısa sürede karşılık verilmelidir. Araya giren zaman sonucun davranış üzerindeki etkisini azaltır.

2.1.6. Bekleyiş Teorileri

Vroom' un teorisine göre iki faktör vardır. Valens, kişinin ödülü arzulan derecesi ve Bekleyiş, belirli bir gayretin, belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılandırılması.

Kişinin valensi ve bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bütün bilgi ve enerji yeteneğini ortaya koyacak arzu ederek çalışacaktır.

Yöneticiler kişi için hangi eşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğunu belirlemeli, işletme için hangi davranış ve performansın önemli olduğunu ve performans ile ödül arasında ilişki kurarak motivasyonu artırmaya çalışmalıdır.

2.1.7. Eşitlik Teorisi

J.Stacey Adams tarafından geliştirilen teoriye göre kişinin işi başarısı, tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik eşitsizliğe bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Kişinin algılayacağı eşitlik-eşitsizlik durumuna göre davranışlarını belirleyecektir.

Yöneticiler eşit ödüllendirme yapmalı eşitsizliğe karşı olabilecek tepkilere hazırlıklı olmalıdırlar. Eşitlik teorisinde işin sonucu ve o işe yapılan yatırımlar karşılaştırılır. Yatırımlar, çalışanın gösterdiği çabaları ve sahip oldukları yetenekleri, eğitimleri ile işteki performanslarını içerir. Sonuçlar ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir.

Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin sonuç-yatırım orantısı, diğerlerinkinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacı ile ya da sonucun daha fazla olması için çaba gösterebilirler ya da ters bir tepki içine girip işlerini (yatırımı) yavaşlatabilirler. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar.

2.1.8. Amaç Teorisi

Evdin Locke göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

Bu teorilerin hepsinde yöneticilere çalışanların motivasyonunu artırmak için öncelikle onların davranışlarını tanımlarını ve buna göre yorum yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Davranışların nedenleri bilinirse buna yönelik çözüm üretmek daha kolay olacaktır. Bunun yanında kişilerin ihtiyaç ve beklentilerinin sıralaması farklılık gösterir. Her bireyin farklı kişilik özellikleri vardır ve bu özelliklerden kaynaklanan beklentileri, amaçları, hedefleri farklıdır. Ücret, çalışma ortamı, takdir edilme, değer verilme, saygı duyulma, fikirlerini söyleyebilme ve sevinme kişilerin motivasyonunu etkileyen dış etmenlerdir. Birde kişiyi yönlendiren duygular, düşünceler, hayata bakış, olaylara yaklaşım, etmenlerdir.

2.1.9. ERG Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, varolma (existence), beraber olma (relatedness) ve gelişmedir (growth).

Varolma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow' un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ihtiyacı, Maslow' un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir.¹⁵

¹⁵ s,12.

2.1.10. Hedef Tayini Teorisi

Hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların motivasyonda önemli olduğu ve zor ama kabul edilebilir hedeflerle iş performansı arasında ilişki olduğunu öne süren bir teoridir. Bu teori ile ilgili 20 ayrı grup çalışan arasında yapılan inceleme sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir.

- 1) Açık ve belli hedeflerin tayini, "yapabileceğinin en iyisini yap" talimatından daha fazla kişileri motive eder.
- 2) Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere kıyasla daha fazla üretime yol açmaktadır.
- 3) Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katkısı ile elde edilirse, üretimdeki gelişme daha fazla olmaktadır.
- 4) Hedef tayiniyle birlikte, performansları ile ilgili olarak geri-bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

BÖLÜM III

İŞ DOYUMU VE MOTİVASYONLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde iş doyumunun tanımı ve işlevselliği anlatılmaktadır.

3.1. İş doyumunun tanımı ve önemi

Bireyin sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir organizasyon içinde ve belirli bir ücret karşılığında yerine getirmek üzere üstlendikleri görevler olarak tanımlanabilen iş, bir işe sahip olmanın, üretebilmenin verdiği gurur, işe başlamanın heyecanı, elde edilen başarının yarattığı duygu, işini sevme ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi çeşitli psikolojik fonksiyonlara sahiptir.

¹⁶

Öncelikle iş insan yaşamında önemli bir yere sahip olan, bireye toplum içinde belli bir rol, yer ve ekonomik yarar sağlayan, bireyin uyanık kaldığı sürenin büyük bir kısmını dolduran bir uğraş olarak tanımlanabilir. Yarınları ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışları düzeltip eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri ileriye taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son yıllarda daha çok sorumluluk anlamına gelmektedir. Değişimlere uyum sağlayamamak, başka bir deyişle geri kalmak ve daha ileri düzeyde yok olmak demektir.

Her canlı yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlanmaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise daha çok yöneticilerin çözümü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı; yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta “çalışan insan”ı esas alan bir özellik taşımaktadır.

¹⁶ Becerikli Y. Sem., Örgütlerde Sosyo drama kullanımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki.

Bireyin yaşamından hoşlanma yada haz alma derecesi olarak ifade edilebilen yaşam doyumu ile aynı ifadenin iş yaşamına uyarlanması olan iş doyumunun arasındaki ilişki, insanlığın ortak amaçlarından olan mutluluğa erişme çabasında yaptığı işin önemini ortaya koymak açısından dikkat çekicidir.

Çalışmak ve bir işe sahip olmak, insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Ancak sahip olunan iş insan için ne anlam ifade ettiği, birey – iş ilişkisinin temelinde ortaya çıkan olumlu yada olumsuz tutumlar, çalışan kişinin işinden alacağı doyumu da etkilemektedir. Çalışma koşullarının yanı sıra, bireyin yaptığı işin niteliği, örneğin işin yaratıcılık istemesi, monoton olması, aşırı yorucu olması, sorumluluk yüklemesi vb. gibi özellikler işin niteliği hakkında bilgi vermekte, ayrıca işin sevilerek yapılması, işe duyulan ilgi, bireylerin işiyle ilgili olumlu yada olumsuz duygular yüklenmesine neden olmaktadır.

İş doyumu, çalışanı iç müşteri olarak gören yaklaşımlarda müşteri memnuniyeti kavramı içinde yer alan çalışan memnuniyeti gibi kavramlar, işin insancılaştırılması bağlamında uzun süredir üzerinde çalışılan konular olarak profesyonel yaşamda karşımıza çıkmaktadır. İş dünyasında bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda hem beklentileri karşılayıcı, hem de konuya ilişkin beklenti yaratıcı özellik gösteren akademik çalışmaların da olması, bilimin de bu yönde belirli bir misyon üstlendiği anlamına gelmektedir. Özellikle örgüt psikolojisi 1950' li yıllardan beri bu konuda basılmış ve pek çok eseri içinde barındıran geniş bir literatüre sahiptir. Özellikle son 30 yılda bu alanda yapılan çalışmalar, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi konu edinmiştir. Özellikle iş doyumu kavramı; danışmanlık, yönetim, psikoloji, sosyoloji ve diğer ilişkili alanlarda hız kazanmıştır.

İş doyumu, işe karşı kişisel bir tutum olup, çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumdur. İş ortamındaki doyum, çalışanların sadece fiziksel ve zihinsel durumunu değil aynı zamanda bireysel, fizyolojik, ruhsal durumunu da olumlu yönde etkiler. İş doyumu; ücret, terfi olanaklarının olması, çalışma koşullarının uygunluğu, işin kendisi, iş arkadaşları, yönetici ile ilişki ve bireyin işindeki beklentilerinden etkilenir.

İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz negatif duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun

getireceği sonuç ise bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir. Günümüz koşullarında bireyler iç ve dış çevrelerden kaynaklan birçok uyarıcıyla karşılaşmakta ve bundan olumlu yada olumsuz etkilenmektedir.

5.2. Gereksinim Kuramları

Maslach ve Jackson tükenmişliği fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, olumsuz bir benlik kavramının gelişmemesi, mesleğe ve genel olarak yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen, fiziksel, duygusal ve mental bir tükenme sendromu olarak tanımlanmıştır.¹⁷

Herzberg' e göre; insanların, çalışma yaşamında elde etmek istedikleri ve kaçınmaya çalıştıkları durumlar vardır ve bu durumlara karşı konumları sonucu çalışma motivasyonu şekillenir. Böylece Herzberg daha çok koruyucu faktörleri işin yapıldığı sosyal ve fiziksel çevre ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanın bu dışsal faktörlerle ilgili beklentilerinin karşılanmaması iş yaşamında doyumsuzluğa itici bir sonuç doğurur. Herzberg' e göre motive edici faktörler; başarı, bağımsız çalışma, kendini gerçekleştirme, yükselme sorumluk gibi doğrudan iş doyumuna yol açan ve yapılan işin içeriğini oluşturan içsel faktörlerdir. Örnek verecek olursak Herzberg' e göre ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir çünkü koruyucu faktörler iş doyumunu dolaylı olarak etkilemektedir. Bu konuda yapılmış olan çalışmalardan örnek verecek olursak; Hacettepe Üniversite Hastahanelerinde çalışan yönetici ve klinik sekreterlerinin iş doyumlarını ölçmek üzere yapılan bir araştırmada, iş doyumunun medeni durum, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerinden etkilendiği anlaşılmıştır. Yine yapılan bir diğer çeşitli araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur. Ayrıca stres çalışanın örgüte katkısını ve iş doyumunu etkileyen faktör olarak saptanmıştır.

¹⁷ Çam İsmail, Çevre Motivasyonu, 1993.

Cherniss ise tükenmişliğin, baş edemeyen bir organizasyonla ilgili sınırlamaları değil, tüm bu birimlerin karmaşık bir şekilde ilişkisini içeren bir stres denklemi olarak görmüş ve bunların ilerleyici bir stres süreci olduğunu belirtmiştir. Ayrıca işine fazlası ile bağlı olan bireyin, aşırı stres yada doyumsuzluk nedeniyle işten geri çekilerek, işinden soğuduğunu ifade etmiştir.¹⁷

Jones' de tükenmişliğin oluşumunda, bireysel, psikolojik stresten çok, hizmet verenlerle alanlar arasındaki ilişkiden doğan stresin etkili olduğunu vurgulayarak, tükenmişliğin bireyin bireysel ve fiziksel yorgunluğunun ötesinde, iş ve mesleğine ilişkin bilişsel süreçlerdeki değişimi kapsayacak bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Tüm bunlar ışığında, insan kaynağının psiko-sosyal alt yapısı, günümüz iş dünyasında, örgütlerin başarısı için mutlak bir değişken olarak yerini almış durumdadır. Gerek motivasyonel süreçler, gerekse çalışma psikolojisinin diğer ele aldığı konular açısından bakıldığında, iş doyumunu ölçümlemeye yönelik, çeşitli sektörlere ve meslek gruplarına özgü pek çok çalışma bulunabilmektedir.

Bu çalışmalar ele alındığında, çalışan motivasyonunu ve başarısını etkileyen önemli ekenlerden olan iş doyumunu ve bunu sağlayan faktörleri incelemek, insan kaynaklarında başarılı olma ve çalışanı başarıya taşıma sorunlarına ışık tutacak bir çalışma olması özelliğini taşıyacaktır.¹⁸

Yapılacak olan işlerde, işi bilmenin ya da ustalığa sahip olmanın o işten alınan haz ile olan bağlantısı önem arz etmektedir.

İş doyumunu; organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelini oluşturan bir öge olarak ele alındığında, performansı kesin olarak etkileyeceğini söylemek mümkündür. İnsanlar mutlu oldukları sürece verimli çalışacaklardır. Yüksek performans gösterenlerinde daha fazla doyum yaşadıkları bilinmektedir. Bunun yanı sıra, yüksek başarı karşılığını ödülle bulursa da iş doyumunu artar.¹⁹

¹⁷ s,17.

¹⁸ İş Doyumu Üzerine Araştırma. TC Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü H.Özlem Sun. Aralık 2002. Ankara

¹⁹ 19 1. Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi.

O halde başarının ödüllendirildiğine inanan çalışanlar daha fazla çaba gösterecekler ve bunun sonucunda elde ettikleri ödülle de daha çok doyuma ulaşacaklardır.

- iş doyumunu performansı artırır,
- performans iş doyumuna neden olur,
- performans ve iş doyumunu verilen ödüllere bağlıdır şeklinde sıralanabilir.

Nitekim tüm bu faktörlerin bir araya gelmesi ile iş doyumunu arttırarak performans yükseltme konusunda yukarıdaki üç görüşe yön verir.

5.3. Kurumlarda Motivasyon -İş Doyumu İlişkisi

İş doyumunu, işçilerin fiziksel ve düşünsel sağlıkları yanında bireysel fiziksel ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. İş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutlulukla meydana gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. İleri tekniğin ve iş bölümünün doğurduğu kontrol biçimi ve eseri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme kendisi ile kıvanç duyma zevkenden yoksun bırakacaktır. İşçilerde iş tatmininin olabilmesi için yüksek moral ve motivasyon olmalı kişiler sevdiği işi yapabilmeli sorumluluğunu ve yetkisini alabilmelidirler onların yaratıcılıklarına saygı duymalı değişik bilgi ve becerilerini kullanarak yeni şeyler tasarlamalarına izin verilmelidir. Bunların temelinde güven ilişkisi yatmaktadır.

5.4. Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri

İnsan davranışlarının doğası hakkında herkesin farklı inançları vardır. Bu inançlar insanların neden çalıştığına organizasyonel amaçları nasıl başardığına dair tutumları ve değerlemeleri içerir. Bizim bu inançlarımız çevremizle etkileşim

-
2. TINAR, Mustafa Yaşar, Çalışma Psikolojisi, Necdet Bükey Yayıncılık İzmir. 1996.
 3. Çalışma Yaşamında Bireyleri Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkisi Üzerine Etkisi. Kuşdil Ersin, Bayram Nuran, Aytaç Serpil, Bilgel Nazal.
 4. Çalışma Yaşamında Kalite – Kaymaz Kurtuluş.

sonucunda başkaları tarafından öğrenilir. İhtiyaçların tatmin edilmesi ile bu inançlar güçlenir ve yerleşir. Yöneticiler iş yerindeki tutumları ve yapacakları şeyleri çalışanların davranışlarına göre yönlendirir. Çalışanlar hakkındaki inançlarıyla da hem kişisel hem de organizasyonel amaçlarını gerçekleştirebilecek ödül ve cezaları belirleyecek stratejiler geliştirirler. Kişilerin davranışları hakkındaki yöneticilerin inançları etkili yönetimin ilkeleri ve kavramları için baz oluşturur. Çalışanlar da yönetimin bu ilkeleri ve kavramları yerine getirmek için yaptıkları şeylerden etkilenir. Organizasyonel amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan organizasyonlar çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olanlardır.

Çalışanları motive eden faktörler; İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberlerinde örgüte, iş yerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir diğerleri ise sosyal değerler ile ilgilidir. (Maslaow, 1971) Bunlar çalışanların kurumdaki motivasyonunu sağlamada önemli faktörleri oluşturmaktadır. Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek sorumluluk almalarını sağlayacak problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratması yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileri ise de en uygulamaların olduğu kurumlar yaratıcı çözümler çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer yetenekleri geliştirme ve yenileri edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren bir çok yarar sağlar.²⁰

5.5. Çalışanlar için motivasyon kaynağı olacak etkenler;

- 1) ücret artırımını
- 2) gelecek güvencesi
- 3) yükselme olanağı
- 4) iyi ve sağlıklı çalışma koşulları

²⁰ 1.Spector, 1997

2.İş Doyumunun Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2000.

3.İş Yerindeki Kronik stres Kaynakları. Serpil AYTAÇ.2006

4.Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi. Ahmet YATKIN

- 5) kendilerini gösterme olanağı
- 6) üstlerle iyi ilişkiler kurmak
- 7) üstlerin kendilerine adil davranması
- 8) üstlere beğenilmek
- 9) özel sorunlarla ilgi ve yardım
- 10) örgütün üyesi olduğu (ilişkinlik) duygusunu geliştirmek.

İş doyumunu kavramı, çalışanların kişisel özelliklerinin (duygu, beceri, vs.) ve iş yerinde oluşturdukları grupların, emeğin üretim bandının ritmiyle uyumlu hale getirilmesi ve çalışan/iş veren ihtilafının ortadan kaldırılması kısaca emeğin yeniden yönetilebilir kılınması amacıyla dikkate alınmak zorunda olduğu tarihsel koşullarda psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler gibi bir çok disiplinden araştırmacı tarafından ortaya atılmış ve inceleme konusu yapılmıştır.

İş doyumunu ele alınırken birey ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılmaktadır.

5.6. Birey odaklı düşünmek

Her bireyin adilane davranışları ve saygıyı hak ettiklerine inanmaktır. İş doyumunu bir ölçüde, iyi davranılmasının sonucudur, böyle olmakla birlikte aynı derecede psikolojik sağlığında göstergesidir. İşyerinde yaşanan gerginliğin işten doyum sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği ileri sürülmekte ve bu iş doyumumsuzluğunun nedeni de sonucu da olsa gerginliğin baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikolojik rahatsızlıklara yol açtığı işlerinden doyum sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir.

5.7. Örgüt Odaklı düşünmek

İş doyumumsuzluğunun yol açtığı gerginlik ve buna bağlı psikosomatik rahatsızlıklar, alkol, uyuşturucu kullanımı gibi tepkiler, iş yerinin, bireylerin iş dışında kalan yaşamlarını, yani yaşam doyumlarını etkileyeceğini de göstermektedir. Bunun tersine, genel yaşam doyumunu da iş doyumunu etkileyebilir. Bu iki alandaki doyumun birbirini nasıl etkilediği konusunda üç hipotez geliştirilmiştir. İlk hipoteze göre, yaşamın bir bölümündeki duygular diğer bölümündekileri de etkiler.

Bu hipotez, iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişkiye işaret eder. İkinci hipotez ise, bir alanda hayal kırıklığına uğrayan bireylerin bunu başka bir alanda gelişme sağlayarak telafi edeceklerinden söz eder. Bu durumda, iş doyumu-yaşam doyumu ilişkisi negatif olmaktadır. Üçüncü hipoteze göre, bireyler yaşamlarını iş ve iş dışında kalanlar olmak üzere ikiye ayırmışlardır ve bu iki alan birbirinden bağımsızdır. Bu hipotezle ilgili olarak yapılan araştırmalar ilk hipotezi desteklemektedir.²⁰

Bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütlen de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindedir. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapar veya işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler.

Bireylerin işlerini bırakmaya karar verememeleri durumunda devamsızlık davranışı ortaya çıkar. Devamsızlık, bireyin geçerli bir mazereti olmadan işe geç gidip erken ayrılması olarak tanımlanabilir. İş doyumu-devamsızlık ilişkisi arasında bulunan korelasyon düşük olmakla birlikte bu ilişkinin düşük olmasının birkaç nedeni olabileceğini belirtmektedirler.

Bunlardan birisi, devamsızlığın karmaşık bir değişken olduğu ve çok sayıda nedeninin olabileceğidir. Kaza geçirmek, hastalanmak ve bir aile bireyinin hastalığı gibi devamsızlık nedenlerinin doyumla ilişkisinin olmaması beklenir. Diğer, işyerinin uyguladığı devamsızlık politikası olabilir. Doyum-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve yaptırım uygulanan bir işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve çalışanlara nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük olması beklenir.

²⁰ s,23.

Bu nedenle, devamsızlığın işten doyum sağlanamamasına bir tepki olması düşük bir olasılık olacaktır. doyum-devamsızlık ilişkisinin zayıf olmasının olası bir başka nedeninin 'devamsızlık kültürü' olduğunu belirtmişlerdir.²⁰

Bu ilişkinin, bireylerden işe gitmelerinin imkansız olduğu durumlar haricinde işe devam etmelerinin beklendiği, katı toplumsal kuralların geçerli olduğu bir kültürde zayıf olması muhtemeldir. İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanısıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilidir.

Mutlu çalışanın iyi performans göstereceğine inanılırsa da, düşük olduğuna dikkat çekmekte; ancak bulunan düşük korelasyonun performans ölçeklerindeki sorunlardan kaynaklanıyor olabileceğini belirtmektedir. Çünkü “performans ölçümü genellikle üstler tarafından yapılmaktadır ve önyargılara açıktır”. göre, iş doyum-performans ilişkisi başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır Gerginliğin iş doyumunun hem nedeni hem sonucu olabildiği gibi, iş doyumunu hem performansın ödüllendirilmesi sonucunda oluşmakta hem de işten doyum sağlayan çalışanlar iyi performans göstermektedir, bu ilişkiyi örgüt düzeyinde inceleyerek, işlerinde mutlu olan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak üzere işbirliği yapmaya daha yatkın olacaklarını belirtmiştir.²¹

Ostroffun araştırması, çalışanlarının doyum düzeyi yüksek olan örgütlerin daha iyi performans gösterdiğini kanıtlar niteliktedir.

²⁰ s,23.

²¹ Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi. Ahmet YATKIN.

Günümüz koşulları göz önüne alındığında, bu bireyselliğin sadece beceri ve yetenekler üzerinden değil, giderek daha hissedilir biçimde gelir düzeyi, sosyal statü ve belirli bir yaşam standardı gibi “yeni değerler” üzerinden biçimlendirildiği görülebilir. Böyle olunca insanların bir işe ve iş yerine olan gereksinimleri, güvenli bir iş bulduklarında orada çalışmayı sürdürme zorunlulukları ve bu nedenle işin ve iş yerinin bireylerin yaşamının çok önemli bir parçası haline geldiğini görmek mümkündür. İş yeri hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması açısından bireyin yaşamında etkin rol oynar. Buradan hareketle, çok farklı boyutları olmasına karşın, basit olarak çalışanların işlerini sevme derecesi şeklinde yorumlanabilir.²²

²² Dr: Birol GÜLNAR Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu (Anı Yayıncılık Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu Literatür Yayıncılık)

IV. BÖLÜM

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ GELİR VE VERGİ DAİRESİ PERSONELİNİN MOTİVASYON ALGILAMASI

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara ve bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Yöntem

Araştırmanın evrenini KKTC Maliye Bakanlığına bağlı, Gelir ve Vergi Dairesinin Lefkoşa şubesinde çalışan, değişik görevlerdeki yönetici ve personele oluşturmaktadır. Kamu kuruluşlarında motivasyon ölçeğine yönelik bir çalışmanın daha önceden yapılmamış olmasından dolayı kamu çalışanlarını motive eden faktörler belirlenememiş ve motivasyonu engelleyip iş gücünün düşmesine neden olan etkenler belirlenememiştir. Bu araştırmanın sonucunda motivasyonu engelleyip iş gücünün azalmasına neden olan etkenler araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Gelir ve Vergi dairesi Lefkoşa şubesinde çalışan toplam 11 yönetici ve 44 memur oluşturmuştur. Araştırmada örgütsel motivasyonun ölçülmesi için Ankara milli produktivite merkezi yayınlarından yararlanılarak hazırlanmış soru formu kullanılmıştır. Soru formunda iki bölüm yer almaktadır. Birinci Bölümde Motivasyon ve İş doyumunu etkileyen faktörleri ölçen 35 ifade yer almaktadır. Her bir ifade de 5' li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. İkinci Bölümde de 6 soru yer almaktadır. Bu bölümde ise sorular cevaplayıcının demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

4.2. Araştırma Bulguları

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında SPSS 12.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler yapılırken önce uygulanmış olan anketin güvenilirliği, güvenilirlik testi ile 88% olarak saptanmıştır. Frekans dağılımı yapılarak, KKTC Gelir ve Vergi Dairesi Lefkoşa Şubesinde çalışanların örgütteki

görevleri,yaş gurupları ve cinsiyetleri temel değişken olarak alınmış ve analiz edilmiştir. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır . Kamudaki görev süresine göre, eğitim ve medeni duruma göre anlamlım bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmaya KKTC Gelir ve Vergi dairesi Lefkoşa şubesinde 55 görevli katılmıştır. Araştırmaya katılanların %20'sini yöneticiler,%80'ini memurlar oluştururken araştırmaya katılanların %63.6'sını erkekler,%36,4'ünü kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.Katılımcıların demografik özelliklerinin frekans ve oransal dağılımları.

	Frekans (n)	Oransal Dağılım %
CİNSİYET		
Kadın	20	36.4
Erkek	35	63.6
YAŞ		
21 ve 30 arası	21	38.2
31 ve 40 arası	25	45.5
41 ve 50 arası	9	16.3
EĞİTİM DURUMU		
Üniversite	47	85.5
Yüksek Lisans	8	14.5
MEDENİ DURUMUNUZ		
Evli	43	78.2
Bekar	12	21.0
KURUMDAKİ GÖREV SÜRENİZ		
5 yıl ve daha az	20	34.4
6-10 yıl	17	30.9
11-15 yıl	11	20.0
16-20 yıl	7	12.7
KURUMDAKİ GÖREVİNİZ		
Yönetici	11	20.0
Memur	44	80.0

Bu araştırmaya göre katılımcıların %36.4'ünü kadınlar,%63.6'sını erkekler oluşturmaktadır.

%38.2'sini 21 ve 30yaş arası,%45.5'ini 31ve 40 yaş arası,%16 sını 41 ve 50 yaş arası %85.5'ini üniversite mezunları,%14.5'ini yüksek lisans mezunları ,

%78.2'sini evliler ,%21.8'ini bekar,

%36.4'ünü 5yılve daha az çalışanlar,%30.9'unu 6 ile 10 yıl arası çalışanlar % 20 sini 11 ile 15 yıl arası çalışanlar,%12.7'sini 16 ile 20 yıl arasında çalışanlar,

%20'sini yöneticiler ve % 80'ini de memurlar oluşturmaktadır.

İfadeler	Gurup	n	x	sd	t	p
Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak çalışma temposu artacaktır.	Yönetici	11	2.18	1.25		
	Memur	44	2.13	.97	8.72	.005
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin,görevde gösterilen başarıya bağlı olması işgörenlerin daha başarılı olması sağlar	Yönetici	11	4.72	.46		
	Memur	44	4.27	1.01	4.19	0.45
Kurumlarda üstlerle,astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır	Yönetici	11	4.90	.30		
	Memur	44	4.68	.47	17.98	0.00
İş yaşamıma yeni başlıyorum olsaydım yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum	Yönetici	11	4.09	1.13		
	Memur	44	3.20	1.48	4.82	0.32

Tablo 4:Araştırmaya Katılan Çalışanların Statü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.

Tablo 1 incelendiğinde görev türleri açısından, Lefkoşa Gelir ve Vergi dairesi çalışanını motive eden nedenlerin t-test sonuçları şu şekilde sıralanmıştır.

“Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak,çalışma temposu artacaktır.” İfadesine katılım düzeylerinde kurumda çalışan yönetici ve iş görenler arasında bir farklılık bulmuş olmasına rağmen her iki gurubunda düşüncesi aynı yönde olmuştur.(t:8,72,p<0.05).Bu fark yöneticilerde(x=2,18) kararsızım iken memurlarda (x=2.13) kararsızım şeklinde ifade bulmuştur. Bu sonuçlarla her iki gurup çalışanları da kurumdaki ödüllendirme sisteminin kişilere yönelik olması konusunda net bir düşünceye sahip olamamıştır.

“Kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması iş görenlerin daha başarılı olmasını sağlar.”ifadesine katılım Lefkoşa vergi dairesinde çalışan yönetici ve memurlar arasında anlamlı bir fark bulunmuş olmasına rağmen her iki gurubu da aynı görüşü savunmaktadır. Yöneticiler ifadeye (x=4.72) tamamen katılır iken memurlar x=4.27 katılıyorum şeklinde cevap verdiler ve bir üst göreve yükselmenin işte gösterilen başarıya bağlı olmasının iş görenlerin motivasyonunu artırıp işinde daha başarılı olabileceği konusunda fikir birliğinde bulunmuşlardır.

“Kurumlarda üstlerle ,astların ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır”ifadesine yönetici ve memurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş olmasına rağmen her iki gurubunda ifadeye katılım şekli benzerlik göstermiştir. Bu fark yöneticilerde ($x=4.90$) ile tamamen katılıyorum iken memurlarda ($x=4.68$) ile tamamen katılıyorumdur.

Buradaki tek farklılık ifadeye yöneticilerin büyük bir oranının katılımı ile oluşmuştur. Bir kurumda bilgi akışının önemli bir etkiye sahip olmasını savunan yönetici ve memurlar bilgi akışının eksikliğinden kaynaklanacak olan yetersizliğin astlarla,üstlerin arasında gerginliğe neden olacağını ve işin tamamlanmasında problem yaratıp motivasyonu düşüreceğini düşünmüş olmalı ki her iki grup da bilgi akışı konusunda aynı fikre sahip olmuşlardır.

“İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum.”ifadesine katılım düzeyinde gelir ve vergi dairesinde çalışan yönetici ve memurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu fark yöneticilerde ($x=4.09$) katılıyorum iken memurlarda ($x=3.20$)kararsızım şeklinde ifade bulmuştur. İş hayatına yeni başlıyor olsaydım yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi düşünmüyorum diyen yöneticilere karşın bu ifadeye kararsız kalan memurlar ilginç bir tablo oluşturmaktadır.

Tablo 5:Araştırmaya katılan çalışanların yaş gurubu değişkenine göre Anova sonuçları

İfade	Yaş Gurubu	n	x	sd	f	p
Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak çalışma temposu artacaktır	21-30 yaş arası	21	3.33	1.06	5.04	0.10
	31-40 yaş arası	25	3.20	1.08		
	41-50 yaş arası	9	2.00	1.22		

Lefkoşa Gelir ve Vergi dairesinde görev yapan yönetici ve memurların yaş guruplarına göre yapılan test’ de yalnızca bir ifadede anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

“Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak,çalışma temposu artacaktır.”ifadesine kurumda çalışanların yaş guruplarının verdiği ifadede 21 ve 40 yaş arası personel kararsız kalırken 41-50 yaş arası çalışan katılmıyorum yanıtı vererek ,guruplar arasında anlamlı bir farklılık yaratmıştır. Buna göre ödüllendirmenin yapılmasına karşı çıkarak guruplar arası ödüllendirmenin motivasyonu daha çok artıracığını düşünmektedirler.

Tablo 6: Lefkoşa Gelir ve Vergi Dairesinin Cinsiyete Göre Motivasyon değişkeni

İfadeler	Cinsiyet	n	x	sd	t	p
Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir.	Erkek	35	2.08	.85	6.42	0.14
	Kadın	20	2.45	1.29		
Bir kurumda kararlar konu ile ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	Erkek	35	4.42	.55	4.18	0.46
	Kadın	20	4.30	.47		
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin,görevde gösterilen başarıya bağlı olması işgörenlerin daha başarılı olması sağlar	Erkek	35	4.25	1.12	7.10	0.10
	Kadın	20	4.55	.51		
Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.	Erkek	35	4.22	.42	5.44	0.24
	Kadın	20	4.40	.50		
Kurumlarda yemekhane,ulaşım gibi cazip imkanlar olmalıdır	Erkek	35	3.88	.47	6.11	0.17
	Kadın	20	3.80	.69		

Lefkoşa Gelir ve Vergi dairesinde çalışan kadın ve erkeklere yönelik yapılan çalışmada kamu çalışanlarını motive eden faktörler arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

“Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir.”ifadesine gelir ve vergi dairesinde çalışan erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkek çalışanlar ($x=2.08$) katılmıyorum derecesinde iken ,kadın çalışanlar da ($x=2,45$)kararsızım şeklinde ifade bulmuştur. Erkekler astların karar alınırken söz sahibi olmalarının üstün otoritesini yıpratmadığını düşünürken ,kadın çalışanlar bu konuda tam bir fikir birliği sağlayamamışlar ve kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

“Bir kurumda kararlar konu ile ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır; Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin,görevde gösterilen başarıya bağlı olması iş görenlerin daha başarılı olması sağlar.” İfadelerine katılım düzeyinde kurumda çalışan erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş olsa da ,her iki gurubunda ifadelere katılımları olumlu yönde olmuş ve her iki gurup da katılıyorum şeklinde ifade vermişlerdi. Kadın ve Erkek çalışanlara göre ; kurumda karar alınırken konu ile ilgili kişi veya kişilere danışılmalı,bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması ve kişinin varlığına ve gelişmesine imkan verilmesi konularında fikir birliğinde oldukları saptanmıştır.

“Kurumlarda yemekhane ,ulaşım gibi cazip imkanlar olmalıdır.”ifadesine katılım gelir ve vergi dairesinde çalışan erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Fakat kadın ve erkek personelin bu ifadeye verdikleri yanıt fikir birliğinde olduklarını ve onlar için bir kurumda yemekhane ve ulaşımın olup olmamasının pek de önemli olmadığı verdikleri kararsızım ifadesinden anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelir ve Vergi dairesi çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmada; Gelir ve vergi dairesi çalışanlarında ,yöneticilerde ve memurlar tarafından kurumda motivasyon bozukluğuna neden olarak ödüllendirmenin kişiye yönelik yapılmasının olduğu gözlenmiş ve her iki gurubu da aynı konuda fikir birliği sağlamışlardır. Kurum çalışanlarının tamamına yakını bir üst göreve yükselmenin ,görevde gösterilen başarıya bağlı olmasının kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasının yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. Ayrıca araştırmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.Ödüllendirmenin guruplara göre olması ,kişiler arası çıkar savaşlarını engelleyeceği gibi kurum içerisinde oluşacak herhangi bir huzursuzluğu da ortadan kaldıracaktır.Tüm çalışanlar için yükselme olanaklarının yapılan işe ve gösterilen performansa göre olması yapılan işe karşı motivasyon sağlamaktadır. Bu özellik tüm kamu kuruluşları tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.Kurumlarda bir karar alınırken konu ile ilgili kişilerin fikirlerinin sorulması ve onların görüşlerinin alınması işe olan inancın artmasını sağlayacaktır.Kurumlarda yapılan işlerin takdir edilmesi çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratmaktadır.Bu nedenle çalışanlar yaptıkları işler oranında takdir edilirlerse işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamalarına neden olacaktır

Yapılan çalışma sonucunda kamu çalışanlarındaki motivasyon ve iş doyumunun artırılabilmesi için:

Ödüllendirme sistemi bölümlere veya guruplara yönelik yapılmalı

Performans değerlendirme süreçleri oluşturularak verimli personele objektif terfi imkanları tanınmalı

Kamuda gösterilen başarıların takdir edilmesi moivasyonu artırıp işe olan inancı artıracaktır.

KAYNAKÇA

Becerikli Y. Sem., Örgütlerde Sosyo drama kullanımı ve iş doyumu arasındaki ilişki.

Bendix, Richard “Endüstride Çalışma ve Otorite”, 1956.

C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4.Sayı 2, 2003.Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler

Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi.

TINAR, Mustafa Yaşar, Çalışma Psikolojisi, Necdet Bükey Yayıncılık İzmir. 1996.
Çalışma Yaşamında Bireyleri Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stresi Tepkisi Üzerine Etkisi. Kuşdil Ersin, Bayram Nuran, Aytaç Serpil, Bilgel Nazal.
Çalışma Yaşamında Kalite – Kaymaz Kurtuluş.

Çam İsmail, Çevre Motivasyonu, 1993.

Çam İsmail, Çevre Motivasyonu, 1993.

Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı). İstanbul: Beta.

Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (1995). Organizational Behavior (7th ed). MN: West Publishing Company.

Miner, J.B. (1992). Industrial Organizational Psychology. NY: Mc Graw Hill.

Muchinsky, P.M. (1993). Psychology Applied to Work. California: Brooks/Cole Publishing Company.

Ertürk Mümin İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Bas. Yay., İstanbul 1996.

GÜLNAR Birol Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Anı Yayıncılık Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu Literatür Yayıncılık.

İş Doyumu Üzerine Araştırma. TC Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Sun Özlem H.. Aralık 2002. Ankara.

İş Doyumu Üzerine Araştırma. TC Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü / H. Özlem Sun. Aralık 2002. Ankara.

Spector, 1997

İş Doyumunun Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı, 2000.

İş Yerindeki Kronik stres Kaynakları. Serpil AYTAÇ.2006

Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi. YATKIN Ahmet.

Özler E. Derya, Koparan Emrah Dumlupınar Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi., Koçel 1998:1Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.

Özler Ergün Derya, Koparan Emrah Dumlupınar Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi. WOODRUFF 2000, Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.

Özler Ergün Derya, Koparan Emrah Dumlupınar Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi., TÜTER, 2005:1 Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.

Öztürk Zekai ve Dündar Hakan Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü. Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını Ünite Eskişehir 1998.

Sennet, Richard “Kamusal İnsanın Çöküşü”, Ayrıntı Yayınları İstanbul,1993.

Vroom, V, Work and Motivation, New York, Willy, 1964.

Yalçın Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını . İstanbul- 1998.

EK.1

**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ GELİR VE VERGİ DAİRESİ
KURULUŞ
AMAÇLARI, KURULUŞ VE GÖREVLERİ VE ÇALIŞMA ESASLARI**

1. Devletin tüm vergi ve gelirleri ile bütçe dışı gelirlerin yürürlükteki mevzuat çerçevesinde mali ve idari yönden takibini denetimini ve tahsilatını gerçekleştirmek ve muhasebesini tutmak.
2. Devletin gelirlerinin artırılmasını sağlamak amacıyla yeni gelir kaynaklarının araştırmasını yapmak ve yönetmek.
3. Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde daireye verilen tüm görevleri yerine getirmek ve yetkilerini kullanmak.

Daire bir müdür yönetiminde,iki müdür muavini ile yeterli sayıda yöneticilik, mesleki ve teknik ve genel hizmet sınıfı personeli ile merkezi Lefkoşa olmak üzere Gazimağusa, Girne ve Güzelyurt bölgesel kuruluşlardan oluşur.

- 1) Gelir takdiri ile vergi tarhi ,tahakkuku ve tahsilatı ile ilgili uygulama ve tebligat işlerini yapmak.
- 2) Gelir ,vergi ve tahsilat ile ilgili yasa tüzük ve yönetmelik tasarılarını hazırlamak veya hazırlananları inceleyip Bakanlığa görüş bildirmek.
- 3) Vergi yükümlülerini izlemek ve saptamak
- 4) Vergi yükümlülerinin mali durumlarını araştırmak,incelemek,kıymet takdiri yapmak,takdire karşı yapılan itirazları incelemek ve sonuçlandırmak
- 5) Kamu parasını idare ve muhafaza etmek
- 6) Silinmesi gerekli Devlet alacaklarının silinmesini Bakanlığa önermek
- 7) Gelir ,vergi ve tahsilatlarla ilgili uyuşmazlıklarda adli merciler önünde Bakanlığa temsil etmek;ve
- 8) Devletin gelir kaynaklarının artırılması için gerekli önlemleri almak veya alınmasını sağlamak için çalışmalarda bulunmak
- 9) Motorlu araçların kayıt ve ruhsatlandırma işlemlerini yapmak; ve
- 10) Sürüş ehliyeti almak için başvuranların sürüş sınavlarını yapmak.

Dairenin her kademesinden yönetici ve personeli yürütmekle yükümlü oldukları görevleri Anayasa, Yasa, Tüzük, Yönetmelik ve Tebliğ kurallarına ve ilgili plan ve programlara uygun olarak Bakanlık ve Dire, genelge, yönerge, tebliğ ve emirler çerçevesinde yürütmekle yükümlüdürler.

Daire hizmet alanına giren konularla ilgili olarak Bakanlık ve/veya daireler ile ilgili yerel yönetimler arasında uyum sağlamakla ve bu kuruluşların görevlerini tam olarak ve etkin bir biçimde yerine getirmelerini sağlamak amacıyla gerekli önlemleri almakla sorumludur.

Daire kendi görev alanına girmekle birlikte diğer bakanlık veya daireler ile yerel yönetimleri de ilgilendiren konularda ilgili bakanlık veya daireler ve yerel yönetimlerle işbirliği yapmak zorundadır.

KKTC Gelir ve Vergi Dairesi Yönetim Fonksiyonları.

Çalışma esasları (idari ve fonksiyonel) Gelir ve Vergi dairesi Müdürünün yönergeleri ile düzenlenir. Gelir ve vergi dairesi mekanik Organizasyon yapısına sahip bir organizasyondur. Hiyerarşik yapıya göre yönetilen vergi dairesinin tepe yönetiminde Maliye Bakanı ,bakandan sonra müsteşar ve yönetici kadrosu bulunmaktadır. Maliye Bakanlığına bağlı bölümlerden biri olan Gelir ve Vergi dairesinin tepe yönetiminde ise müdür, müdür muavinleri ve müfettiş müdür muavinleri bulunmaktadır. Müdür muavinlerine ve müfettiş müdür muavinlerine bağlı örgütler bulunmakta ve her örgüt kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır. Yani örgüt üyelerinin fonksiyonları yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Başka bir deyimle kişinin neyi nasıl yapacağı, kendisinin nelerden sorumlu olduğu ve nelerin kendi işi olmadığı hiçbir tereddüte yer bırakmayacak şekilde belirlenmiştir.

I Bölüm: Gelir ve Vergi Dairesi Bölümleri:

1. İdari, Personel ve Halkla İşler Bölümü
2. Veraset vergisi Bölümü
3. Motorlu araçlar kayıt ve ruhsatlandırma bölümü
4. Taşınmaz mal değerlendirme , vergilendirme bölümü
5. Destek , özlük ve kitabet hizmetleri (arşiv) bölümü

6. Vergiler (gelir vergisi-kurumlar vergisi)Tarih –Tahakkuk bölümü
7. Paye ve stopaj bölümü
8. Vergi –Hesap itiraz inceleme bölümü
9. Genel tahsilat bölümü
10. Gelirler bölümü(pul vergisi denetim ve baskısı)
11. Kamu alacakları dava ve icra bölümü
12. Merkezi bilgi toplama ve değerlendirme bölümü
13. Genel hukuk işleri bölümü

Gelir ve vergi dairesi yönetim şekli bakımından klasik organizasyon şekline göre yönetilmektedir. Gelir ve vergi dairesinde daire yönetiminin uyguladığı olduğu ilkeler:

AMAÇ BİRLİĞİ İLKESİ

Gelir ve vergi dairesi organizasyonunun varlık nedeni vergi toplamak , devletin gelirlerinin hesabını tutmak ve Devletin mali politikalarının uygulanmasında bakanlık ile gerekli işbirliklerde bulunmak. Makro düzeydeki bu amaca ulaşmak için mevcut bölüm ve mevkilerin amaçları da belirlenmiştir. Ancak makro düzeydeki amaca ulaşmak için mevcut bölüm ve mevkilerin görevlerini yeterince yerine getirdiklerini söyleyemeyiz. Çünkü devletin yapısından kaynaklanan cezai müddet ve teşvik unsurlarının uygulanmaması çalışan personele mükafat çalışmayan personele ceza verilmemesinden dolayı personel çalışmaya yönlendirilmiyor. Diğer bir deyişle çok çalışıp amaca hizmet eden bir personel ile amaca hiç hizmet etmeyen bir personel aynı maaşı almaktadır ve bu çalışmayan personel yüz kızartıcı bir suç işleyip mahkeme tarafından cezai müeyyide almadan devlet kademesinden atılmıyor ve maaşı ile diğer hakları amaca hizmet eden ve çok çalışan personelle aynı oranda artıyor. Bu durum mevcut bölüm ve mevkilerin amaçları doğrultusunda yeterince çalışmamlarına neden olmaktadır. Sonuç olarak makro düzeyde hedeflenen amaçlara ulaşılamamasına neden olmaktadır.

GELİR VE VERGİ DAİRESİNİN YÖNETİM ŞEKLİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

OLUMLU YÖNLERİ

- 1-Kuruluş görev ve yasalarına bağlı olarak hareket etmektedir.
- 2-Her personelin görevinin açık bir şekilde belirtilmiş olması.
- 3-Yapısal olarak bölümlerinin fazla olmasından dolayı her bölümün görevlerinin ayrı olması.
- 4-Hiyerarşik bir yönetime sahip olması iş akışını hızlandırır. (devlet daireleri için uygun bir yönetim şekli olduğunu düşünmekteyim)
- 5-Uygulanacak olan hizmet şeklinin,bölümlerin görevlerinin yasalara bağlı kalınarak uygulanması ve görevlendirilmesi.

OLUMSUZ YÖNLERİ

- 1-Ülke politikasına bağlı olarak bazı durumlarda yasada aksi yazmaksızın bazı kurallara uymama.
- 2-Yine ülke politikalarına bağlı olarak verilen cezaların yürürlüğe geçememesi.
- 3-Yapısal olarak geniş görev ve sorumluluklarının olmasından dolayı fazla bölümlere ayrılmış olması bölümler arası haberleşmelerde kopukluk yaşaması
- 4-Çok fazla yöneticinin olmasından dolayı onaylarda problem yaşanması
- 5-Mükelleflerin şikayetlerini yapabileceği bir bölümün olmaması
- 6-Ast üst ilişkisinin kesin bir şekilde belirtilmiş olmasına rağmen bazen üst mercilerdeki tanındıkların müdahalesi ile anlaşmazlıkların oluşması.
- 7-Binasal olarak mükelleflere iyi bir hizmet ortamını sunamaması
- 8-Organizasyon şemasının dağınık bir şekilde yapılmasından dolayı başvurulacak merciler arasında karar çatışması yaşanması.

Ek.2. ANKET FORMU

KAMU ÇALIŞANLARI MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1) Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir.					
2) Genellikle,astlar,üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.					
3)Çalışanlar parasal ödüllerle ,manevi ödüllerden daha çok önem verirler					
4)Kişiler bir işi tek başlarına yapmayı başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar					
5)Üstleri vermek isteseler bile,astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar					
6)Yükselme olanaklarının ,yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz					
7)Yapılan işin takdir edilmesi,çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.					
8)Görevliler,üstlere gerek kalmadan,kendi kendilerini denetleyebilir					
9)Ancak tecrübesiz yöneticiler ,herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar					
10)Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.Bu nedenle gurupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.					
11)Birlikte çalışan insanlar,tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar					
12)Yöneticiler,astların sorumluluk alabilmeleri için onlara yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek,yardımcı olmalıdırlar.					
13)Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak.çalışma temposu artacaktır.					
14)Bir kurumda ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.					
15)Görevlilerin görüş ve önerilerinin ,üstlerince					

önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar					
16)Bir kurumda kararlar konu ile ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.					
17)Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin,görevde gösterilen başarıya bağlı olması işgörenlerin daha başarılı olması sağlar					
18)Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme,kişiliğe saygı v.b),parasal özendiriciler kadar önem verirler.					
19)Kurumlarda üstlerle,astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.					
20)Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.					
21)Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalı.					
22)Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.					
23)Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.					
24)Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.					
25)Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.					
26)Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.					
27)Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.					
28)Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.					
29)Kurumlarda yemekhane,ulaşım gibi cazip imkanlar olmalıdır					
30)Kurumlarda zorlama ,kaçamak,taviz yerine,açıklığa ,tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.					
31)İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım.yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım					
32)Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum					
33)Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez					
34)İş yaşamıma yeni başlıyor olsaydım yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum					
35)Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım					

**EK.3. YILLIK İŞ PLANI & PERFORMANS GÖZDEN GEÇİRME FORMU
KAMU GÖREVLİLERİ İÇİN**

**YILLIK İŞ PLANI & PERFORMANS GÖZDEN GEÇİRME FORMU KAMU
GÖREVLİLERİ İÇİN**

1. Şahsa Ait Bilgiler

Çalışanın Adı

Çalışanın Düzeyi

Daire ve birim/bölüm Gelir ve Vergi Dairesi.

Şube Amirinin ismi

İmza Yetkisine Sahip Yönetici

Dönemin Başlama Tarihi

Değerlendirme Dönemi

2 İş Tanımı (temel sorumluluk alanları)

Lütfen temel sorumluluk alanlarınızı,yönettiğiniz personel kaynakları da içine alacak şekilde belirtiniz.
1-Kurum ,kdv ve bsiv beyanlarının alınması ve tarh edilmesi
2-Kurumlar vergisi,kdv ve bsiv beyanı vermeyen kurumlara Resen tarhiyat yapma
3-Kurum hesaplarından bilgi fişlerinin çıkartılması gelen bilgi fişlerinin yerleştirilmesi ve diğer dosyalama işlemleri
4-Kurum hesaplarının incelenmesi ve ikmalen tarhiyat yapma
5-Kurumlar bölümünde günlük ve rutin olarak yapılan işlerin tümü
6- Dış Denetim
7- Üstleri tarafından verilen görevleri yapma

3 Bireysel Hedefler (raporlama yılının başında doldurulmak üzere)

Bireysel Hedefler Belirlenmiş bireysel hedefler için tüm temel unsurlarını kapsamalı, hedefler Belirgin, ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zaman Kısıtı Olan, Değerlendirilmiş ve Gözden Geçirilmiş (SMARTER)	Performans ölçüm ve Hedefleri Her SMART hedefin nasıl ölçüleceği ve çalışan ve yöneticinin buna nasıl ulaşılacağını belirleyiniz.
1-Kurum,kdv ve bsiv beyanlarının alınması ve tarh edilmesi.	Beyanların verildiği gün tarh edilmesi.
2-Kurum beyanı vermeyen kurumlara resen takdirin yapılması	Hesapların verilme yılının Ağustos ayı sonuna kadar.
3-Kdv ve Bsiv beyanı vermeyen kurumlara resen takdirin yapılması	Ocak-Haziran dönemi beyan vermeyen kurumlara Eylül ayı sonuna kadar Temmuz-Aralık dönemi beyan vermeyen kurumlara takip eden yılın mart ayı sonuna kadar.
4-Gelen bilgi fişlerinin yerleştirilmesi ve diğer dosyalama (beyan) işlemleri.	Heray olmakla birlikte en geç iki ayda bir yerleştirilmesi
5-Kurum hesaplarından bilgi fişlerinin çıkartılması	Sürekli yapılması gerekmele birlikte Ağustos ayı sonuna kadar tamamlanması
6-Kurum hesaplarının incelenmesi ve ikmalen tarhiyat yapma	Sürekli yapılması gerekmele birlikte Ekim-Kasım-Aralık-Ocak aylarında tamamlanması
7-Kurumlar bölümünde günlük ve rutin olarak yapılan İşlerin tümü(Kurum dosyalarının açılması ve kapatılması, borç araştırması, hisse devri hesaplamaları, hesap onayları, tereke için öz sermaye hesaplama, dosya sevk ve doysa aktarma, belge basımı Defter onayı, imha işlemleri vb işlemler.	Günlük ve doğru olarak tamamlanması
8-Dış Denetim	Etkin ve verimli denetim yapılması
9-Üstleri tarafından verilen görevleri yapma	Doğru ve zamanında yapma

4 Ulaşılan Performans (raporlama yılının başında doldurulmak üzere)

Müdür, bölüm 3'te kararlaştırılan hedeflerin tümüne ulaşıyor olduğu doğrultusunda yola çıkar.		
Hedefler	Başarımın Belirgin kanıtları	Beklenenin ötesinde/beklenilen / beklenilenin altında
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

5 Önemli Nitelikler

İşin gerektirdiği önemli Nitelikler aşağıda listelenmiştir. Müdür ve personelin, nitelikler çerçevesini kullanarak, her bir niteliğin etkin performansla hangi yönde katkı sağlayacağı konusunda hem fikir olmalı, iyileştirilmesi gereken alanlar varsa bunlar belirlenmeli ve bu ilerlemenin nasıl gerçekleştirileceği ortaya konulmalıdır.	
Önemli Nitelikler	Performansta iyiye Gidiş ölçümler/ faaliyetler
1 Problem Çözme ve Sonuca Ulaşma	Yasalara uygun ve adil bir şekilde problemlerin çözümlenmesi bunu yaparken zamanın en iyi şekilde kullanılması.
2 İnsan Odaklı	Yükümlü, muhasip ve diğer çalışanlara karşı güleryüzlü olma ve vergi memuruna yakışır davranışlar.
3 İletişim	Üst kademe çalışanlarla, arkadaşlarımızla ve amirlerle iyi ilişkiler kurma.
4 Birlikte Çalışmak	Birlikte çalışan arkadaş ve amirlerle ekip olarak çalışma yapabilme
5 Diğer Kaynakların Etkin Yönetimi	Gelen bilgi fişi, ihbar ve tutanakların etkin bir şekilde değerlendirilmesi
6 Sürekli Gelişim	Yasal değişiklik ve uygulamada meydana gelen değişikliklerin öğrenilmesi ve kullanılması

Yönetici bu bölümde, personel ile birlikte kararlaştırdıkları eğitim ihtiyaçlarını ve bu eğitim ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını belirtmelidir

6 Önemli Niteliklerin Değerlendirilmesi

Değerlendirme sonuçlarını destekleyecek şekilde belirgin örnekler vererek personelin performansını ve işi için gerekli olan önemli niteliklere sahip olma konusunda ne düzeyde olduğu, müdür ve personelin birlikte yapacağı performans değerlendirmesi ile ortaya konulur.		
Hedefler	Başarının Belirgin Kanıtı	Beklenenin ötesinde/beklenile
1 Problem Çözme ve Sonuca Ulaşma		
2 İnsan Odaklı		
3 İletişim		
4 Birlikte Çalışmak		
5 Diğer Kaynakların Etkin Yönetimi		
6 Sürekli Gelişim		

Bu bölüm, müdürler tarafından, performansın iyileştirilmesi için süre gelen gelişim ihtiyaçları hakkındaki yorumunu, ve ilave eğitim olmaksızın giderilmesi mümkün olmayan ihtiyaçların ortaya konulması amacı ile kullanılacaktır.

7 Genel Performansın Değerlendirilmesi

Müdür genel performansı değerlendirmeli ve uygun kutuya genel performansı gösterecek şekilde 'oldu' işareti koyarak ifade etmelidir. Değerlendirme, aşağıdaki boşluğa yapılacak ilave yorumlar ile desteklenmelidir.		
Beklenilenin çok ötesinde		Çalışan, çarpıcı bir performans sergileyerek mutabakat sağlanan hedefleri fazlasıyla aşmış ve bunun yanında organizasyonun gelişimine önemli katkı sağlayan ilave faaliyetler üstlenmiş ve başarılı olmuştur.
Beklenilenin ötesinde		Çalışan çok etkin bir performans göstermiş, mutabakat sağlanan hedeflere ulaşmış ve bazı hedefleri de aşmıştır.
Beklentileri Karşılaman		Çalışan tatmin edici bir performans göstermiş ve hemen hemen tüm hedeflere ulaşmıştır.
Beklentileri Kaşlamayan		Çalışan yetersiz bir performans göstermiş ve mutabakat sağlanan hedeflere ulaşma konusunda sürekli olarak başarısız olmuştur.
Yorumlar		
Müdürün Adı	İmza	Tarih

8 Personelin Yorumları ve İmzası

Bu alan çalışan tarafından yukarıda yapılan değerlendirme ile ilgili yorumların veya herhangi bir ilavenin yapılması için kullanılacaktır.

Personelin Adı	İmza	Tarih
----------------	------	-------