

**ÖRGÜT DIŞINDAN YÖNETİCİ
ATAMALARININ MOTİVASYONA
ETKİLERİ ALGISI: İŞKUR ÖRNEĞİ**
*Perception of the Effects of Manager
Appointment Beyond Organizations into
Motivation: İŞKUR
(Turkish Employment Agency) Sample*

Mehmet GÜVEN¹ Uğur ÇOBAN²

GeliŐ Tarihi: 30.06.2016 / Kabul Tarihi: 17.10.2016

Öz

Yönetim biliminde insan kaynakları politikası veya personel temin yöntemi olarak ifade edilen dış kaynak kullanımı, yönetici atamaları ve çeşitli yönetici pozisyonuna yükselmeyi hedefleyen örgüt çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu çalışma ile kurum dışından yönetici atamalarının motivasyona etkisi hususunda kamu kurumlarında çalışanların algılarının tespiti ve söz konusu personel temin yönteminin motivasyona olumsuz etkisi nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuzluklar araştırılmaktadır. Böylece kamusal hizmetlerin daha verimli bir şekilde sunulmasını etkileyen unsurlar ortaya konulmuş olacaktır. Çalışma kapsamında TRB1 bölgesi İŞKUR Müdürlüklerinde çalışanlar ile anket çalışması yapılarak bu kamu kurumlarında söz konusu sorun incelenmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların büyük bir kısmında personel temin yöntemi olarak kurum dışından yapılan yönetici atamalarının motivasyonu olumsuz etkilediği algısı olduğu görülmüŐtür. Ayrıca çalışanların yaşları ile kurum dışı yönetici atamalarının motivasyona olumsuz etkisi algısı arasında anlamlı ilişki olduğu da saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kariyer, Motivasyon, İnsan Kaynakları, Personel Temini*

¹ Yrd. Doç. Dr., Bingöl Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mguven@bingol.edu.tr.

² Bingöl Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi.

Abstract

In the management science, human resources policy or outsourcing described as personnel recruitment method are important elements which influence motivation of the personnel who aim to promote as manager or other kind of manager positions. This study evaluates how the appointment of managers outside the organization influences motivation by determining the perception of public sector personnel and negation caused by negative influence of this kind of personnel recruitment on motivation. In this way, the study finds out which factors influence the effectiveness of the goods and services provided by public sector. This issue is analyzed by a questionnaire method on the personnel who work in the General Directorate of İŞKUR within the TRBI region. As a result, there is a general perception of these personnel over the fact that personnel recruitment by appointing managers outside the organizations influences their motivation negatively. Moreover, it is founded out that there is a significant relationship between the age of the personnel and their perceptions about the negative effect of appointing managers outside the organization on motivation.

Keywords: Career, Motivation, Human Resources, Personnel Recruitment

1. GİRİŞ

Günümüzde değişen ve çeşitlenen kamusal faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi hususunda örgütlerin en önemli bileşenlerinden biri insan kaynağıdır. Devletin çeşitlenen ve karmaşıklaşan görevlerini belirli bir uyum ve düzen içinde sürekli olarak sunabilmesi, ancak kamu yönetimi denilen mekanizmanın usta ellerde olmasına, kamunun yeterli ve nitelikli yöneticiler tarafından yönetilmesine bağlıdır (Günay, 2004: 254). Özellikle kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda görev alacak kişilerin liyakata göre belirlenmesi söz konusu kamusal hizmetlerin optimal düzeyde sunulmasında kritik öneme sahiptir. Yapılan bir araştırmada kamu kurumlarından alınan hizmetten memnuniyet derecesine dair sorulan soruya katılımcıların aldıkları hizmetten %50 düzeylerinde memnuniyet duydukları sonucu dikkate alındığında kamusal hizmetlerin daha etkin ve verimli gerçekleştirilmesi için liyakata dayalı yönetici atamalarının önemini göstermektedir (Aydın, 2012: 57). Dolayısıyla kamu kurumlarında kıdeme ve yaşa bağlı olarak uygulanan geleneksel kariyer sistemi yerine, çalışanın gelişimine katkı sağlayan ve kurum amaçlarına uygun kariyer sistemlerinin uygulanması (<http://www.mud.org.tr>, 2015) gereği ortaya çıkmaktadır.

Başarılı performansı karşılığında kariyer hedefini gerçekleştirmesinin mümkün olduğunu bilen çalışan motive olabilecek ve bu durum performansını da olumlu etkileyecektir. Ancak kurumda başarılı olmuş çalışanın yükselmesini sağlayacak bir insan kaynakları stratejisinin olmaması ve hatta başarılı yönetici adaylarının varlığına rağmen kurum dışından yönetici atamaları çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performanslarını olumsuz etkileyebilecektir. Ayrıca sürekli aynı işi yapmak ve uzun zaman aynı unvanın getirdiği sorumluluk ve yetkiler çerçevesinde çalışmak, moti-

vasyonu ve performansı düşüren faktörlerden biridir (<http://www.kariyer.net>, 2016).

Kamu kurumlarında insan kaynakları politikalarını şekillendiren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kariyer ve liyakat ilkelerini esas almakta ve yukarıda ifade etmeye çalıştığımız gibi yeterli bilgi ve beceriye sahip layık kişilere buldukları sınıf içerisinde en yüksek derecelere yükselme imkanı sağlamayı hedeflemektedir. Ancak ilgili kanunun ifade ettiği ilkeler çerçevesinde bir kamu kurum veya kuruluşunda çalışan başarılı ve yönetici vasıflarına sahip kişilerin yerine başka kurum veya kuruluşlardan yapılan yönetici atamalarının etkileri incelemeye değer görülmekte ve bu çalışmanın da ana amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda hedef kitle (TRB1 Bölgesi) ile yapılan anket çalışmasıyla kamu çalışanlarının kurum dışından yapılan yönetici atamalarına dair algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

2. PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİ

İşletmeler ya da kurumlar hedeflerine ulaşmak ya da faaliyetlerini daha verimli gerçekleştirmek adına mevcut çalışanlardan boşalan veya pozisyonunu değiştirmek istediği çalışanların yerine örgüt içinden veya dışından çalışan teminine yönelmektedirler. Özel sektörde yeni teknolojik gelişmelere ve rekabet artışına bağlı olarak işletme içerisinden ve işletme dışından tecrübeli kişilerle ihtiyaç duyulan pozisyonlara doldurulmaya çalışılırken kamu kurumlarında mevcut personel kanununa dayanarak kurum içerisinden ve diğer kurumlardan çalışan teminine başvurulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi politikaları yeteneği kendi içinde geliştirme ve dışarıdan alma şeklinde temel iki yaklaşımda incelenmektedir (Tanova ve Karadal, 2004: 124). Buna göre yeteneği kendi içinde geliştiren kurumlar alt düzeylerdeki personelini kurum dışından temin eder ve ümit vaat edenlere yatırım yaparak onları kurumda tutmaya çalışır. Özellikle himayeci kurumlar gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılayabilmek için çalışanına yatırım yaparak kurum içi eğitimlerle onu kurumda uzun vadeli tutmaya çalışır. Kurumun kendisine önem verdiğini ve uzun vadeli baktığını düşünen çalışanın duygusal olarak kuruma sadakati artacaktır. Bu durum da personel devir hızını düşürecektir. Yeteneği kurum dışından temin eden kurumlar ise yetenekli ve her seviyede ihtiyaç duyulan personeli piyasadan ya da kurum dışından temin etmeye çalışır. Bu tür kurumlarda ise çalışanların kendi kariyerleri için kurumdan ayrılması olağandır (Tanova ve Karadal, 2004: 126).

Personel temini, belli aşamalar izlenmeden gerçekleştirildiğinde verimsiz ve yetersiz personel temin edilmiş olacaktır. İstenilen sayıda ve belirlenen özelliklerde adayların bulunamaması, açık pozisyonların doldurulamamasına veya iş gerekleriyle örtüşmeyen nitelikte adayların işe yerleştirilmesine neden olacaktır (Erdoğan, 2013: 63). Özellikle yönetici pozisyonundaki boş kadroların doldurulması genellikle iç kaynaklardan terfi ile yapılmaktadır. Yönetici adayı seçiminde hem iç hem de dış kaynaktan yararlanma mümkün olmakla birlikte her iki yöntemin yararları ve sakıncaları bulunduğundan örgüt yapısı dikkate alınarak belirlenmelidir (Uçkun vd., 2013: 38).

2.1. Örgüt İçinden Personel Seçimi

Örgüt içerisinde çalışanlar arasından yararlanmayı ifade eden örgüt içi insan kaynağı, örgütlerin genelde alt pozisyonlar için yeni işe alacakları elemanlardan ziyade mevcut çalışanların yükselmelerini ve böylelikle motivasyonlarını arttırmaları amacıyla uygulanmaktadır. Örgüt içinden personel temini personeli tanıyan ve onun güçlü ve zayıf yönlerini bilen örgütler için daha kolay olacaktır. Ancak terfi imkanı vermeyerek yükselmeleri kısıtlanan yetenekli elemanları örgütte tutmak zor olacaktır. Ayrıca dış kaynaklar yerine iç kaynaklardan eleman temini örgüte farklı görüşlerin veya tecrübelerin getirilememesi açısından etkisiz kalabilir ve böylece örgüt dış kaynağa yönelebilir. Mevcut insan kaynağını geliştirmeyi önemseyen ve bunu insan kaynakları politikası olarak uygulamayı seçmiş örgütlerin iç kaynaklara yöneleceği açıktır (Yüksel, 2007: 104). Geleneksel olarak, personellerin bir kurumda geçirdikleri çalışma sürelerine göre terfi ettirilmesini öngören, “kıdeme dayalı terfi” politikaları yaygındır. Üst kademelerde bir pozisyon boşaldığında adaylar arasından kıdemi en yüksek olan veya olanlar söz konusu pozisyona yükseltilir (İstemi, 2006: 99).

Örgüt içi kariyer fırsatlarını olumlu olarak algılayan çalışanların örgüte bağlı oldukları, örgüt içi kariyer fırsatlarını düşük olarak algılayan çalışanların ise örgüte bağlılıklarının düşük olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir (Erarslan vd., 2013: 17). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2005 Türkiye Raporuna göre İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen ilk ve ikinci 500 büyük işletme ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı 150 işletmenin katıldığı araştırmada işletmelerin yönetici temini konusunda yoğun olarak işletme içi kaynaklara başvurdukları (Erarslan vd., 2013: 12) tespit edilmiştir.

Personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamanın yararları arasında kurum içi hareketliliğin sağlanması, terfi beklentisi içerisinde olan beklentilerinin karşılanması, dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması, dış kaynaklardan sağlanan personelin kurum değerlerini benimsemeye yaşayacağı güçlükler gibi sorunların engellenmesi sayılabilir (Aydoğan, 2002: 65).

2.2. Örgüt Dışından Personel Seçimi

Özellikle ekonomik gelişmelerin hızlı olduğu dönemlerde işletmeler daha çok personele ihtiyaç duymakta ve bu nedenle daha çok dış kaynaklara başvurmak durumunda kalmaktadır (Yüksel, 2007: 105). Deneyimli personelleri işletmeye kazandırmak ve hazır elemanla çalışma düşüncesi işletmeleri dış kaynaklardan personel teminine yönlendirmektedir (Aldemir ve Ataol, 1986: 62).

Yine işgücü arzının fazla ve ucuz olduğunu dönemlerde, teknolojik gelişmelere bağlı olarak teknik ve uzman kişilere olan ihtiyaç ve daha geniş aday havuzu sunması nedeniyle de dış kaynaklardan personel temini yöntemi kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 101-102).

Dış kaynaklardan personel temininde kullanılan teknikler şöyle sıralanabilir (İbicioğlu, 2006: 52):

- Kişisel başvuru sonucu oluşturulan aday havuzları,
- Resmi veya özel istihdam kurum ve kuruluşları (İŞKUR ve Özel İstihdam Büroları)
- Meslek kuruluşları,
- Eğitim kurumları,
- Kitle iletişim araçları (İnternet siteleri, billboardlar, TV ve radyo gibi)
- Özel etkinlikler (Fuar, kariyer günleri ve stajyerlik programları)

Örgüte yeni fikirlerin, tekniklerin veya yöntemlerin girmesine olanak sağlayan örgüt dışı kaynaklar iç kaynaklar kullanılarak terfi ettirilen personellerden boşalan pozisyonların doldurulmasında kullanılmaktadır. Böylece bir çalışan terfi eden çalışanın yerine açık kalan alt pozisyon için eleman alınacaktır ve bu durum zincirleme bir süreci doğuracaktır. Bu süreç personellerin yerlerinden oynamasına ve çalışanların yeni pozisyonlarına uyum sağlayana kadar verimliliği azaltabilecektir. İşte bu durum da boşalan pozisyonlar için dış kaynaklardan personel teminini gerekli kılacaktır. Ancak dış kaynak kullanarak temin edilen personelin örgütü ve işi tanınması ve işe uyum sağlaması zaman alabilmesi bu yöntemin sakıncasını ortaya koymaktadır.

Kurumsal literatür, örgüt dışından temin edilen yöneticinin kurumsal baskılarla başa çıkmada zorlanacağını ve işletme performansını olumlu etkileyemeyeceğini göstermektedir. Bu durumda olan bir yönetici örgüt içi kültüre yabancı olacağından örgütsel tepkiler ve olumsuzluklarla muhatap olmak zorunda kalacaktır (Uçkun vd., 2013: 38). Ayrıca gelişmeye açık olunan konularda dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle kurumların kendini geliştirme fırsatının değerlendirilememesi ve dış kaynağın kurum personelinin moralini bozarak etkinlik ve verimliliği düşürmesi de dış kaynaklardan personel temininin sakıncaları olarak ifade edilebilir (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 95-96).

Personel ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanmasında dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da uygun personelin kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. İstenmeyen yöntemlerle personel ihtiyacını karşılamak, kurumun yeni bir personel kazanmasını sağlamakla birlikte kurum imajını zedeleyebilir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 85).

3. MOTİVASYON VE MOTİVASYONU ETKİLEYEN HUSUSLAR

İngilizce ve Fransızca *motive* kelimesinden türetilmiş olan motivasyonun Türkçe kelime anlamı *güdülenme*'dir. *Güdü* ise; bilinçli bir şekilde veya bilinçsizce davranışı doğuran, süreklilik oluşturan ve davranışa yön veren herhangi bir güç veya sebep (www.tdk.gov.tr, 2015) şeklinde tanımlanmaktadır.

Motivasyon kavramını ilk inceleyenlerden Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçlarını sıralarken fiziksel, güvenlik ve aidiyet ihtiyaçlarının karşılanmasıyla bunlardan sonra saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ortaya çıkacağını belirtmiştir (Ertürk ve Kıyak, 2011: 138). Yine Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisine göre bireylerin belirlemiş olduğu amaçlar onların motivasyon derecelerini de etkileyecektir (Kaplan, 2007: 49). Dolayısıyla örgüt çalışanlarının temel ve zorunlu ihtiyaçlarının karşılanmasıyla birlikte kariyer hedeflerini gerçekleştirecekleri pozisyonlara talip olacakları ve bu talebe uygun insan kaynakları politikasının çalışan motivasyonunu olumlu etkileyeceği açıktır. Özellikle bulunduğu pozisyonda başarılı olmuş kişilerin terfi süreçlerinin adilce işletilmemesiyle yükselmesinin engellenmesi, çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyecektir ve bu durum özel sektör işletmelerinde de kamu kurumlarında da ilk fırsatta başka işletmelere veya kurumlara geçişlere neden olabilmektedir.

Bireylerin potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için onları maddî ve manevî motivasyon araçlarıyla desteklenmek gerekir. Kurumsal anlamda başarı şansı büyük ölçüde motivasyon araçlarını başarılı bir biçimde kullanmaya bağlıdır. Eğer insan kaynağı etkin ve verimli kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez. Motivasyonun amacı ise; bireylerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle motivasyonu düşük bireylerle örgütsel amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi beklenemez. Çünkü motivasyonu düşük çalışanlar kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar (Şimşek ve Akabay, 2007: 50).

İş görenleri örgütte etkili ve verimli olarak çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için önce iş görenleri psiko-sosyal yönden kazanmak gereklidir. Bu da motivasyon sayesinde mümkündür. Çünkü motivasyon çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına ve aynı zamanda bireysel doyuma ulaşmalarına da yardımcı olur (Peker ve Aytürk, 2002: 67).

Yapılan araştırmalar göre çalışanlar için yükselme olanaklarının işe karşı motivasyonu sağladığını göstermektedir (Öztürk ve Dündar, 2003: 65). Amerikan Today Gazetesinin “Çalışanlar neden işlerinden ayrılırlar?” adı altında yaptığı bir araştırmada, “ücret” çalışanların işleri terk etme nedenleri arasında son sıralarda yer alırken, “kariyer yapma olanağının yaratılmaması” faktörü çalışanların işi terk etmede ilk sırada yer aldığını ortaya koymuştur (<http://www.mud.org.tr>, 2015).

Kısaca, işletmelerin ya da kurumların yetiştirilmiş ve bir seviyeye kadar getirilmiş çalışanlarının kariyer hedeflerine ya da terfi taleplerine uygun insan kaynakları politikaları yürütmeleri gerektiği söylenebilir. Böylece terfi imkanı sağlanan çalışanların örgütte kalmaları sağlanmış olacaktır. Çalışanların kariyer hedeflerine uygun politikaların güdülmediği örgütlerde dış kaynaklardan personel temininin mevcut çalışanlarda motivasyonu ve dolayısıyla verimliliği olumsuz etkileme riski de düşünüldüğünde personel seçim yönteminin önemi ortaya çıkacaktır. Ayrıca

kariyer olanaklarının sunulmaması nedeniyle bu olanakların nispeten daha iyi olduğu kurumlara geçmek istemeleri kamu çalışanları arasında gözlemlenen bir husustur.

Çalışanların motivasyonunda etkili olabilecek insan kaynakları işlevlerinden terfi ve yer değiştirme unsuru dikkate alınarak uygulanacak terfi politikası dengeli, adil, örgütün ve bireyin gereksinimleri göz önüne alınarak yapıldığında önemli bir motivasyon aracı olacaktır (Tunçer, 2013: 93). Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de en iyi uygulamaların olduğu kurumlar yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yeni tecrübeler edinme fırsatlarını sunmakla birlikte güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (<http://www.aktueldeniz.com>, 2016). Ayrıca örgüt içerisinde çalışanlar zamanla yaptıkları işlerinde tecrübe kazanarak aldığı sorumlulukların daha da artmasını talep edeceklerdir. Çalışanların buldukları pozisyondan bir üst pozisyona geçişte yaşadıkları engeller çalışanlarda çalışma isteksizliği yaratabilmektedir. Bu nedenle üst yönetim tarafından çalışanlara sunulacak olan terfi olanakları çalışanlar için oldukça önemli motive kaynağıdır (Eren, 2009: 549).

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu çalışma ile örgüt dışından yapılan yönetici atamalarının çalışanların motivasyonuna etkilerine dair algının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

4.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma evreni belirlendikten sonra uygulamalı araştırmalarda kullanılan bilgi toplama araçlarından anket yöntemi tercih edilmiştir ve toplam 111 kişiye anket uygulanmıştır. Ankette demografik sorularla birlikte örgüt dışından yönetici atamalarının motivasyonu etkileyip etkilemediği sorusu yöneltilmiştir ve demografik sorularla örgüt dışından yönetici atamalarının motivasyonu etkileyip etkilemediği algısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Türkiye İstatistik Kurumu tarafından belirlenen TRB1 bölge illeri olan Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinde bulunan İŞKUR İl Müdürlükleri çalışanları oluşturmaktadır. Ancak araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasına belirtilen illerdeki kurum çalışanlarının tamamı katılmamıştır.

5. BULGULAR

5.1. Demografik Sorulara İlişkin Bulgular

Ankete katılan 111 kişiden 40'ı Kadın 71'i Erkek katılımcıdır. Erkek katılımcılar toplam katılımcıların % 64'ü iken, Kadın katılımcılar toplam katılımcıların % 36'sını oluşturmaktadır.

Eğitim seviyesine ilişkin sorulan soruya anket katılımcılarının 13'ü lise mezunu yanıtı verirken bu sayı toplam katılımcıların % 11,7'dir. Lisans mezunu olanların sayısı 82 olup katılımcıların % 73,9'unu, lisansüstü mezunu olanların sayısı 16 olup katılımcıların % 14,4'ünü oluşturmaktadır. 82 kişi ile en fazla katılımcı lisans mezunlarından olmuştur.

Eğitim düzeyi yüksek olanların ankete katılımlarının yoğunluğu kurum dışından yönetici atamaları konusunda eğitim seviyesi arttıkça konuya atfedilen önemin de arttığını göstermektedir. Nitekim kariyer planı olduğunu ifade eden katılımcıların büyük çoğunluğunu lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip katılımcılar oluşturmuştur.

Ankete katılanların 81 kişi ile % 73'ü 26-35 yaş aralığında iken % 17,1'e karşılık gelen 19 kişi 36-45 yaş aralığındadır. 46-55 yaş aralığında ankete katılan 9 kişi toplam katılımcıların % 8,1'ini oluşturmuştur. Ankete katılan 2 kişi ise 25 yaş altı grubundadır. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının 26-45 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların % 73'ünün çalışma süresi 0-5 yıl aralığında olup bu oran toplam katılımcıların 81'ini oluşturmaktadır. Çalışma süresi 6-9 yıl aralığında olanların sayısı 15, 10-15 yıl aralığında olanlar 7 ve 15 yıl ve üzeri olanlar 8 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük oranda 0-5 yıl aralığında çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında ve 0-5 yıllık çalışanlar olması, kariyerinin başında olup geleceğe dönük kariyer planı yapanların araştırma konusuna daha fazla önem attiklerinin bir göstergesi olabilir.

Anket katılımcılarının % 1,8'i Müdür, % 3,6'sı Şube Müdürü, % 2,7'si Şef, % 66,7'si Memur ve % 25,2'si Diğer cevabını vermiştir. Kurumda İş ve Meslek Danışmanı ünvanında çalışanların ünvan ile ilgili soruya verdiği cevapları Diğer olarak belirtmiş olmalarını dikkate alıp Memur başlığında toplarsak Memur olarak çalışanların sayısı 102 olup bu oran toplam katılımcıların % 91,9'unu oluşturmaktadır. Bu durum yönetici adayı olan memurların vereceği yanıtların kurum dışı yönetici atamalarının olumsuz etkilerini ölçmede daha etkili sonuçlar verebilecektir.

5.2. Örgüt Dışı Yönetici Atamaları ve Motivasyon İlişkisi

Tablo: 1. Kurum Dışı Yönetici Atamaları ve Motivasyon İlişkisi

Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir		
	Frekans/Sıklık	Yüzde
Tamamen Katılıyorum	57	51,4
Katılıyorum	28	25,2
Fikrim Yok	7	6,3
Katılmıyorum	8	7,2
Tamamen Katılmıyorum	11	9,9
Toplam	111	100

Kurum dışından yönetici atamalarının iş motivasyonunu olumsuz etkilediğine dair sorulan soruya anket katılımcılarının 85'i olumlu cevap vererek kurum dışı yönetici atamalarının iş motivasyonunu olumsuz etkilediği belirtmiştir. Bu sayı toplam katılımcıların % 76,6'sını oluşturmaktadır. Katılımcıların % 17,1'i soruya olumsuz yanıt verirken % 6,3'ü fikri olmadığını ifade etmiştir.

Sonuçlar özellikle örgüt dışından yapılacak yönetici atamalarının örgüt içinden yükselmeyi hedefleyen ve bu amaca uygun kariyer planlaması yapan çalışanların iş motivasyonunu etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütlerin özellikle yönetici kademesindeki personel ihtiyaçlarını dış kaynaklardan ziyade örgüt içi kaynaklardan karşılama yöntemini tercih etmesi çalışanın motivasyonunu arttırmada etkili olacağını söylemek mümkündür.

Tablo: 2. Yaş-Kurum Dışı Atamaların Etkisi İlişkisi

25-35		Yaşınız				Toplam	
		36 -45	46-55	55 ve üstü			
Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir	Tamamen Katılıyorum	44	9	3	1	57	
		42,6	9,8	3,1	1,5	57,0	
	Katılıyorum	21	6	1	0	28	
		20,9	4,8	1,5	,8	28,0	
	Fikrim Yok	6	1	0	0	7	
		5,2	1,2	,4	,2	7,0	
	Katılmıyorum	5	1	0	2	8	
		5,9	1,4	,4	,2	8,0	
	Tamamen Katılmıyorum	7	2	2	0	11	
		8,2	1,9	,6	,3	11,0	
	Toplam		83	19	6	3	111
		83,0	19,0	6,0	3,0	111,0	

Tablo: 3. Yaş-Kurum Dışı Atamaların Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,536	16	,036
Likelihood Ratio	18,551	16	,293
Fisher's Exact Test	17,014		
Linear-by-Linear Association	2,251	1	,134
N of Valid Cases	111		

Anket katılımcılarının *Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir* sorusuna verdikleri yanıtlar ile katılımcıların *Yaşları* arasında ilişki olup olmadığı hususunda yapılan Ki-Kare analizi neticesinde % 5

önem derecesinde Ki-Kare test sonucu 0,036 bulunmuştur. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşıladığından kurum dışı yönetici atamalarının iş motivasyonunu olumsuz etkilemesi ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

İlgili soruya Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum şeklinde olumlu yanıt veren 25-35 yaş arası katılımcı sayısı 65 olup bu sayı 25-35 yaş arası katılımcı sayısının % 80,2'sini oluşturmaktadır. Soruya olumlu cevap veren 36 ve üstü yaşa sahip olanların oranı ise % 71,4'tür. Bu durumda göreve yeni başlamış genç çalışanların iş motivasyonu açısından kurum dışı atamalardan daha çok etkilendiğini, yaş ilerledikçe etkilenmenin azaldığını söylemek mümkündür.

Tablo: 4. Eğitim Durumu-Kurum Dışı Atamaların Etkisi İlişkisi

Lise		Eğitim Durumunuz			Toplam	
		Lisans	Lisansüstü			
Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir.	Tamamen Katılıyorum	4	43	10	57	
		7,2	41,1	8,7	57,0	
	Katılıyorum	4	18	5	27	
		3,4	19,5	4,1	27,0	
	Fikrim Yok	1	6	0	7	
		,9	5,0	1,1	7,0	
	Katılmıyorum	2	6	1	9	
		1,1	6,5	1,4	9,0	
	Tamamen Katılmıyorum	3	7	1	11	
		1,4	7,9	1,7	11,0	
	Toplam		14	80	17	111
		14,0	80,0	17,0	111,0	

Tablo: 5. Eğitim Durumu-Kurum Dışı Atamaların Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,412	8	,601
Likelihood Ratio	7,192	8	,516
Fisher's Exact Test	6,504		
Linear-by-Linear Association	4,037	1	,045
N of Valid Cases	111		

Yine anket katılımcılarının Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir sorusuna verdikleri yanıtlar ile katılımcıların Eğitim Durumları arasında ilişki olup olmadığı hususunda yapılan Ki-Kare analizi

neticesinde % 5 önem derecesinde Ki-Kare test sonucu 0,601 bulunmuştur. Bu sonuca göre elde edilen ki-kare değeri $p < 0,05$ şartını taşımadığından iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilebilir. Bununla birlikte lisansüstü mezunu olup ilgili soruya olumlu yanıt verenlerin oranı %88,24 iken bu oran lisans mezunlarında %76,25, lise mezunlarında ise %57,14 olarak gerçekleşmiştir. Yani eğitim düzeyi arttıkça kurum dışından yönetici atamalarının iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini düşünenlerin oranları artmaktadır.

Tablo 6. Unvan-Kurum Dışı Atamaların Etkisi İlişkisi

Memur		Unvan					Toplam	
		Şef	Şube Müdürü	Müdür	Diğer			
Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir	Tamamen Katılıyorum	37	1	3	3	13	57	
		38,0	1,5	2,1	1,5	13,9	57,0	
	Katılıyorum	17	2	0	0	8	27	
		18,0	,7	1,0	,7	6,6	27,0	
	Fikrim Yok	4	0	0	0	3	7	
		4,7	,2	,3	,2	1,7	7,0	
	Katılmıyorum	7	0	1	0	1	9	
		6,0	,2	,3	,2	2,2	9,0	
	Tamamen Katılmıyorum	9	0	0	0	2	11	
		7,3	,3	,4	,3	2,7	11,0	
	Toplam		74	3	4	3	27	111
		74,0	3,0	4,0	3,0	27,0	111,0	

Tablo 7. Unvan-Kurum Dışı Atamaların Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,332	16	,721
Likelihood Ratio	14,536	16	,559
Fisher's Exact Test	10,603		
Linear-by-Linear Association	,749	1	,387
N of Valid Cases	111		

Unvan ile Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir sorusuna verilen cevaplar arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizi neticesinde % 5 önem derecesinde Ki-Kare test sonucu 0,721 bulunmuştur. Çıkan ki-kare değeri söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı

nı ortaya koymakla birlikte kıdem yükseldikçe kurum dışı atamaların motivasyona olumsuz etkisi olduğunu ifade edenlerin oranı artmaktadır.

Tablo 8. Çalışma Süresi-Kurum Dışı Atamaların Etkisi İlişkisi

0-2 yıl		Çalışma Süresi					Toplam	
		2-5 yıl	6-9 yıl	10-15 yıl	15 yıl üstü			
Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir	Tamamen Katılıyorum	1	40	7	4	5	57	
		2,1	39,5	7,7	3,6	4,1	57,0	
	Katılıyorum	2	18	6	0	1	27	
		1,0	18,7	3,6	1,7	1,9	27,0	
	Fikrim Yok	1	6	0	0	0	7	
		,3	4,9	,9	,4	,5	7,0	
	Katılmıyorum	0	6	0	2	1	9	
		,3	6,2	1,2	,6	,6	9,0	
	Tamamen Katılmıyorum	0	7	2	1	1	11	
		,4	7,6	1,5	,7	,8	11,0	
	Toplam		4	77	15	7	8	111
		4,0	77,0	15,0	7,0	8,0	111,0	

Tablo 9. Çalışma Süresi-Kurum Dışı Atamaların Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,189	16	,440
Likelihood Ratio	18,950	16	,271
Fisher's Exact Test	14,302		
Linear-by-Linear Association	,118	1	,731
N of Valid Cases	111		

Anket katılımcılarının *Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir* sorusuna verdikleri yanıtlar ile katılımcıların Çalışma Süreleri arasında ilişki olup olmadığı hususunda yapılan Ki-Kare analizi neticesinde % 5 önem derecesinde Ki-Kare test sonucu 0,440 bulunmuştur. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşılamadığından kurum dışı yönetici atamalarının iş motivasyonunu olumsuz etkilemesi ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir. Bu-

nunla birlikte tablodan da anlaşılacağı üzere kurum dışı atamalarının motivasyonu olumsuz etkilediği düşünenlerin oranı özellikle 6-9 yıl aralığında çalışmış personellerde %86,67 ile en yüksek düzeydedir.

Tablo: 10. Çalışma Süresi-Açık ve Adil Terfi Sisteminin İş Motivasyonuna Etkisi İlişkisi

0-2 yıl		Çalışma Süresi					Toplam	
		2-5 yıl	6-9 yıl	10-15 yıl	15 yıl üstü			
Açık ve Adil Terfi Sistemi İş Motivasyonumu Etkilemez	Tamamen Katılıyorum	1	9	3	1	0	14	
		,5	9,7	1,9	,9	1,0	14,0	
	Katılıyorum	0	13	3	2	1	19	
		,7	13,2	2,6	1,2	1,4	19,0	
	Fikrim Yok	1	0	0	0	0	1	
		,0	,7	,1	,1	,1	1,0	
	Katılmıyorum	0	24	2	2	4	32	
		1,2	22,2	4,3	2,0	2,3	32,0	
	Tamamen Katılmıyorum	2	31	7	2	3	45	
		1,6	31,2	6,1	2,8	3,2	45,0	
	Toplam		4	77	15	7	8	111
		4,0	77,0	15,0	7,0	8,0	111,0	

Tablo: 11. Çalışma Süresi-Açık ve Adil Terfi Sisteminin İş Motivasyonuna Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,645	16	,004
Likelihood Ratio	17,199	16	,373
Fisher's Exact Test	17,990		
Linear-by-Linear Association	,040	1	,842
N of Valid Cases	111		

Örgüt içinde oluşturulması zaruri olan açık ve adil bir terfi sisteminin oluşturabileceği olumlu motivasyon etkisine kurum dışından yönetici atamalarının engel olabileceği düşünüldüğünde açık ve adil terfi sisteminin motivasyona etkisi konusunda çalışma süreleri ve dolayısıyla tecrübeleri farklı çalışanların düşünceleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda Çalışma Süresi ile Açık ve Adil Terfi Sistemi İş Motivasyonu Etkilemez sorusuna verilen yanıtlar arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizi

neticesinde Ki-Kare değeri 0,004 çıkmış olup bu sonuç açık ve adil terfi sisteminin motivasyonu olumsuz etkilemesi ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Çalışma süresi 15 yılı aşkın kişilerde açık ve adil terfi sisteminin motivasyonu etkileyeceği düşüncesine sahip katılımcı oranı %88 iken bu oran 2-5 yıl aralığında çalışan kişilerde %71, 6-9 yıl aralığında çalışan kişilerde %60, 10-15 yıl aralığında çalışan kişilerde %57, 0-2 yıl aralığında çalışan kişilerde %50 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlardan kurum kariyerine yeni başlamış ve kariyerinin sonlarına doğru ilerlemekte olan çalışanların motivasyonları açık ve adil terfi sisteminin etkin işletilmesinden ya da sistemin sağlıklı işletilememesinden daha fazla etkileneceği söylenebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde kamusal hizmetlerin nitelik ve nicelik olarak arttığı ve karmaşık hale geldiği gerçeğinden hareketle kamu otoritesinin bu hizmetleri daha etkin bir şekilde sunmasının önemli bir unsuru olan insan kaynağının modern kariyer politikaları ile yönlendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

Özel sektör işletmelerinde yapılan kariyer çalışmaları ve bu araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar da göstermektedir ki etkin ve verimli hizmet sunumu için çalışanların motive edilmesi ve bunun için de etkin bir insan kaynakları politikası izlenmelidir. Yani çalışanların kariyer basamaklarını aşarak yükselmesinin önünü açmak ve örgüt içindeki potansiyel değerlendirilmeden örgüt dışından yönetici atamalarına yönelmemek önem arz etmektedir. Kamu kurumlarında yönetici temini kurum içerisinde yükselme sınavları ve kurum dışından atamalar şeklinde Devlet Memurları Kanunu ve çeşitli yasa ve yönetmelikler ile yasal bir zemine oturtulmuştur. Ancak yöneticilerin kurum içinden temini yoluna gitmeden kurum dışından atanması yoluna gidilmesi ve bu konuda siyasi iktidarların da atamalarda rol alması araştırma sonucundan da anlaşılacağı üzere çalışanların motivasyonlarına ve dolayısıyla verimliliklerine olumsuz etki etmektedir. Bu olumsuz etki kariyerinin başında olan yaş gruplarında daha belirgin iken yaş ilerledikçe zayıflamaktadır. Ayrıca anket sorularına yanıt verenlerin büyük çoğunluğunun lisans veya lisansüstü mezunu olduğu dikkate alınca kurum dışı yönetici atamalarından eğitim düzeyi arttıkça etkilenmenin arttığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan çalışanlarının kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak açık ve adil terfi sistemine sahip olan kurum veya kuruluşlar çalışanların kurumlarına olan güvenini ve bağlılığını olumlu etkileyerek motivasyonlarını arttıracaktır.

Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında kamu kurumlarının öncelikle liyakati esas olarak ve siyasal iktidarların etkilerinden sıyrılıp kurum içerisinden personel teminine yönelmeleri ve modern insan kaynakları politikaları ekseninde çalışanlarına yükselme olanakları tanıyarak nitelik ve nicelik olarak artan kamusal hizmetleri sunan çalışanların motivasyonlarını arttırmayı hedeflemeleri gerekmektedir. Liyakat sistemine dair çok sayıda yasal düzenleme varken bu esası uygulamaya yansıtılmak hem kamu

hizmetini alanlar hem de sunanlar için elzemdir. Ayrıca siyasal iktidarların bir yandan kamu bürokrasisinin iyi işlemlerini isterken diğer yandan bürokratik hiyerarşiye müdahalelerle işleyişini engellemeleri (*siyasetin bürokrasi ironisi*) de kamusal hizmetlerin daha etkin ve verimli sunulmasının önündeki engel olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, A. A., Karacaoğlu, K., Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:17, S:1-2, 2003.
- ALDEMİR, C. ve Ataol, A., *Personel Yönetimi*, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1986.
- AYDIN, N., Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: “Siyasetin Bürokrasi Ironisi”, *Sayıştay Dergisi*, S: 85, Nisan-Haziran, 2012.
- AYDOĞAN, İ., Etkili Yönetim, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:13, 2002.
- ÇAVDAR, H., ve Çavdar, M., İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları, *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, S:6.1, 2010.
- ERARSLAN, D., Deniz, N., Yıldırım, H ve İnel, M.N., İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi, *Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:10, S:39, İstanbul, 2013.
- EREN, E., *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 5. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009.
- ERDOĞDU, E., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.
- ERTÜRK, K., Ö., Kıyak, C., M., Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilerde Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak, *Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, S: 32, Bahar, 2011.
- GÜNAY, Ö., F., *Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2004.
- İBİCİOĞLU, H., *İnsan Kaynakları Yönetimi “KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma”*, Fakülte Kitapevi, Isparta, 2006.
- İSTEMİ, J., *Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- KAPLAN, M., *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

- ÖZTÜRK, Z., Dündar, H., Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:4, S:2, 2003.
- PEKER, Ö., ve Aytürk, N., *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002.
- SABUNCUOĞLU Z., *Personel Yönetimi "Politika ve Yönetimsel Teknikler"*, Furkan Ofset, 8. Baskı, Bursa, 1997 .
- ŞİMŞEK, M. Ş., Çelik, A., Akabay, A., *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- TANOVA, C., Karadal, H., Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:19, S:2, İzmir, 2004.
- TUNÇER, P., Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, S:88, Ocak-Mart, 2013.
- UÇKUN, C., G., Latif, H., ve Öztürk, Ö., F., *İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması)*, Aralık, 2013.
- YILDIRIM, M., *Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C: 11, S: 2, Ağustos, 2013.
- YÜKSEL, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 2007.

İNTERNET KAYNAKLARI

- www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK, Erişim tarihi: 19.10.2015.
- http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/5_zekaiozturk.pdf, Erişim tarihi: 19.10.2015.
- http://www.aktueldeniz.com/taner_kizkapan/kamu_calisanlarini_motive_etmede_organisel_destegin_rolu, Erişim tarihi: 09.03.2016.
- <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/performans-yonetimi/>, Erişim tarihi: 13.05.2016.
- http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/5_zekaiozturk.pdf, 18.05.2015.