

KAMU YÖNETİMİ TAŞRA TEŞKİLATLARINDA ÇALIŞAN MEMNUNİYETLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ: İZMİR SANAYİ VE TİCARET İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ
THE EVALUATION ON THE EMPLOYEE SATISFACTION AT PUBLIC SECTOR PROVINCIAL UNITS IN HUMAN RESOURCES POLICY CONTEXT : THE CASE OF İZMİR PROVINCIAL DIRECTORATE OF INDUSTRY AND TRADE

Rasim AKPINAR¹

ÖZET

Son zamanlarda gerek ülkemizde gerekse dünyada yaşanan değişimin etkisiyle yeni kamu yönetimi anlayışı olarak adlandırılan bir değişim süreci başlamıştır. Bu amaçla özel sektör kuruluşlarında uygulanan ve başarılı olan yönetim tekniklerinin kamu yönetimi alanında da uygulanması gündeme gelmiştir. Bu yönetim iyileştirme araçlarından biri çalışan memnuniyetini sağlamak amaçlı stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olmuştur. Bu makalenin amacı insan kaynakları politikası bağlamında kamu yönetiminde taşra örgütlenmelerinde çalışanların memnuniyetlerini teorinin genel bir çerçevesini sunduktan sonra belirlenmiş örnek bir kurumda (İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü) uygulamalı olarak ortaya çıkacak bulgulardan yola çıkarak öneriler ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, çalışan memnuniyeti, merkezi idarenin taşra teşkilatı.

ABSTRACT

Recently, due to the change both in Turkey and around the world, the process of change has started a so-called new public management approach. For this purpose, private sector management techniques are applied and successful implementation in the field of public administration have been noted. One of these management tools to improve employee satisfaction was meant to provide a strategic Human Resources Management. This paper aims to evaluate the employee satisfaction at public sector provincial units in human resources policy context as an exemplary institution (Izmir Provincial Directorate of Industry and Commerce) after presenting a general framework of the theory.

Key Words: human resources management, employee satisfaction, local offices of central government.

¹Dokuz Eylül Üniversitesi.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Politikası

1980'lerden sonra küresel dünyada gözlenen hızlı gelişmeler ve buna bağlı oluşan yeni insan kaynakları gereksinimleri insan kaynakları yönetiminin(İKY) gelişimini hızlandırmıştır. İlk başlarda İKY konusuna özel sektörde bulunan pek çok işletme önem vermeye başlamış; daha sonraki dönemde kamu yönetimi bu gelişmelerin yakın takipçisi olmuştur.

1960 ve 70'li yıllar boyunca gelişen teknoloji ile beraber nitelikli çalışanlara duyulan gereksinim daha da artmış, savaş yılları sonrasında 30-40 yaşları arasında bulunan özel eğitime sahip çalışan eksikliği ortaya çıkmıştır (Walker, 1992;59). 1960'lı yıllarda planlama anlayışı, varılmak istenilen örgütsel konuma ulaşabilmek için var olan işgücünü nitel ya da nicel olarak değiştirmek ve geliştirmek olarak görülmekteydi (Walker, 1992;59). 1970'li yıllarla beraber bu planlama anlayışı yerini "gelecekte gerek duyulacak iş gücünü öngörerek, bu gereksinimle var olan işgücü arasındaki farkı tanımlayabilmek" anlayışına bıraktı (Walker, 1992;59). 1980'li yıllar boyunca örgütler, erken emeklilik ve benzeri programlarla küçülmeye ve verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar yaptılar (Walker, 1992;61). İKY ve araştırmacılar, çalışanların olumlu davranışlarını ve işe olan bağlılıklarını artırma stratejileri üzerine çalışmalara yoğunlaştılar (Zeffane ve Mayo, 1994;36). 1990'lı yılların başında sosyo-ekonomik koşullardaki belirsizliklerden dolayı, insan kaynakları planlaması çalışmalarının gerekliliği görülerek, bu etkinlik üzerine yoğunlaşıldı. Zeffane ve Mayo, bu dönemde gerçekleştirilen insan kaynakları planlamasının temel olarak doğru sayıda, doğru nitelikteki çalışanın doğru zaman ve doğru yere yerleştirildiğinden emin olmak için bir dizi işlem içerdiğini belirtmektedirler(Zeffane ve Mayo, 1994;36).

Günümüzde iş tatmini, motivasyon unsurları, bireysel gelişim ve sürekli öğrenim, hem kurumlar/işletmeler hem de çalışanlar açısından çok önemlidir. Burada şunu ifade edebiliriz ki insan kaynakları politikasının ihtiyacı ve gelişimi, geleneksel yönetim tarzının çözülmesiyle paralel yürümüştür. Geleneksel yönetim tarzının çözülmesine, dünyada yaşanan hızlı ve çok yönlü değişimin neden olduğu söylenebilir.

Yönetim anlayışını ve yapılarını köklü bir şekilde etkileyen veya uyaran değişim faktörleri, dört ana başlık altında özetlenebilir (Dinçer, Yılmaz; 21).

- Ekonomi teorisinde değişim,
- Yönetim teorisinde değişim,
- Özel sektörün rekabetçi yapısı ve kaydettiği ilerlemeler,
- Toplumsal eleştiri ve değişim talebi ile sivil toplumun gelişimi.

Günümüzün yönetim anlayışında etkin ve verimli bir yönetim süreci aracı olarak stratejik planlamanın önem kazandığını görüyoruz. Stratejik planlama artık sadece özel sektöre inhisar edilmiş bir teknik değil; yerel yönetimlerden, üniversitelere ve bakanlıklara kadar birçok kamu kurumunda da görebileceğimiz etkin bir yönetim süreci aracıdır. Stratejik planlama, Dessler (2003;6)'a göre, örgütün rekabet üstünlüğünü korumak için güçlü ve zayıf yanlarını, dış fırsatlar ve tehditleri göz önüne alarak uzun süreçte dengelemesi çalışmalarıdır. Dessler (2003;11) stratejik insan kaynakları yönetimini ise yenilik ve esnekliği teşvik eden örgüt kültürü geliştirmek, başarıyı yükseltmek için stratejik hedef ve amaçlar ile İKY'yi ilişkilendirmek olarak tanımlamıştır.

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetimini, işletmenin temel stratejilerinin uygulanmasında anahtar süreç olarak ortaya koyan yaklaşımlar bulunmaktadır (Devanna, vd.1982;1-17). Lado ve Wilson (1994;699-727) tarafından önerildiği gibi, bir işletmenin insan kaynakları uygulamaları aynı zamanda rekabetçi avantaj sağlama

alanıdır. İnsan kaynakları uygulamaları genellikle işletme tarafından personelin bilgisini, becerilerini, yeteneklerini ve motivasyonlarını geliştirmeyi ifade eder.

Örgüt stratejileri ışığında İKY'yi düzenlemek, diğer bir deyişle insan kaynakları stratejilerini uygulama ve geliştirme süreci de yönetim sürecinin bir parçasıdır (Walker, 1992;2). Yönetimin iyileştirilmesi kapsamında artık sadece çıktı/ürün odaklı iyileştirmeler değil; çalışanların çalışma hayatında güvence sağlamak, onlara gelişme imkanları tanımak, mesleki birikimi destekleyen çalışma ortamları oluşturmak gibi konular da temel faaliyet alanları olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece insan kaynakları yönetimi özel sektörün ve kamu yönetiminin temel ilgi alanı olmaya başlamıştır.

İKY üzerine literatürde çeşitli tanımlar bulmak mümkündür. İKY, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir(Fındıkçı,1998; 14). Başka bir tanımda ise; İKY, yönetici yada operasyon el basamaklarda çalışanların etkinliğinin artırılması için destek faaliyetlerinin düzene sokulmasını amaçlar (Sabuncuoğlu,2000;4). Canman'a göre; İKY yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. Ona göre insan kaynakları yönetim anlayışı "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İKY, personel yönetimin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır."(Canman, 1995:55) Bir başka tanıma göre; İKY, insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır"(Palmer-Winters,1993:25). Schuler'e göre ise; İKY, örgütün insan kaynakları alanında, örgütün amaçlarına etkili biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede,ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyetler ve görevlerdir."(Tortop ve diğerleri,2007:15-16)

İKY'nin amaçları; bir örgütü oluşturan insanları en etkin bir biçimde bir araya getirmek ve örgütlemek, bireyin ve çalışan grupların refahını gözetmek suretiyle örgütün başarısına katkıda bulunmalarını sağlamaktır (Tutum,1976; 2). Günümüzün değişen iş ortamında İKY'ni aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Palmer,1993;25).

- İnsan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması
- Örgütsel değişimi sağlamak ve bunu sürekli kılmak
- Öğrenen bir örgüt yaratmak
- Çalışanların örgütsel bağlılığını yaratmak

Sonuç olarak şunu ifade edebiliriz ki İKY, bir kurumda çalışan kişilerin işe giriş aşamasından emeklilik aşamasına kadar, çalışanların daha etkin ve verimli çalışabilmelerini sağlamak adına onların bilgi, yetenek ve becerilerini artırmak suretiyle kurumlarına olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, dahası kurumdaki herkesin iş tatminini en üst seviyeye çıkarmak olarak tarif etmek mümkündür.

1.2. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

İş memnuniyeti, "işgörenin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz genel tutum" olarak açıklanabilir (Werther, Davis,1985; 410). Landly, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatmini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürer(Landy,1983; 58). Porter ve arkadaşlarına göre iş memnuniyeti, kişinin kurumu ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kuvvetini gösterir(Duyar,2005;4). Berry memnuniyet kavramını "bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu" olarak tanımlamaktadır (Berry,1997;98).

Çalışan memnuniyeti, günümüz iş hayatında gerek özel gerekse kamu kuruluşlarının artarak önem verdikleri bir kavram haline gelmiştir. Bunun sebeplerinden biri memnuniyeti düzeyini hem doğrudan hem de dolaylı olarak

işletmelerin faaliyetlerini etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışan memnuniyetinin kurumlar açısından öneminin giderek artmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların işle ilgili sağlığı ve verimiyle yakından ilişkili oluşudur. Örneğin çalışan memnuniyetinin düşük olması sebebiyle kurum içinde yaygınlaşan sağlık sorunları, gerek kurumların gerekse de devletin üzerinde ciddi maliyetlere yol açmaktadır (Telman,Unsal,2004;11). Çalışan memnuniyetinin önemi sadece çalışanların yaşadıkları sağlık sorunları ve kurumların bu sebeple katlanmak zorunda kaldıkları maliyetlerle sınırlı değildir. Çünkü çalışan memnuniyeti, işgören düzeyinde, verimliliği, performansı, işletmeye bağlılığı, işgören devrini, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketici memnuniyetini etkileyen bir olgudur. Örgütsel düzeyden çalışan memnuniyetinin etkilerine bakıldığında ise kavramın, işletme performansının seviyesini ve rekabet üstünlüğünü etkileyebilen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır(Kuşluvan,2009;51).

Günümüzde birçok şirket/kurum, sahip oldukları insan kaynağından daha etkili ve verimli bir şekilde yararlanmak suretiyle, rekabet güçlerini ve hizmet kalitelerini arttırmak için çaba göstermektedirler. Çalışan memnuniyeti, bir yandan çalışanların faaliyetlerini daha verimli ve etkili kılarken, diğer yandan onların gelişimlerini sağlayarak memnuniyet düzeylerini arttırmaktadır. Ayrıca bütün bu söylediklerimize ilave olarak, memnuniyet kavramıyla, kurum kültürünün yaygınlığı, kurumsal bağlılık vb. daha başka olguların da önem kazandığı iddia edilebilir. Çalışan memnuniyetini etkileyen araçları üç alt başlıkta toplamak mümkündür:

- Ekonomik Araçlar
- Yönetmel Motivasyon Araçları
- Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Ekonomik Araçlar

- **Ücret**

Ücret, bedeni veya fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Diğer bir ifadeyle, teşebbüsün kar ve zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelirdir(Zaim,1992;153). Çalışanlara motivasyon sağlama açısından işletmelerin elinde bulunan önemli güç ücrettir. Ücret, çalışanın is tatmininde önemli yere sahiptir. Çalışanların geçimini sağlayan bir araçtır. Bununla beraber alınan ücret çalışan açısından başarının bir simgesi olarak görülmektedir. İnsanlar daha çok kazandıklarında daha başarılı olduklarını hissetmektedirler. Ayrıca çalışan kazandığı ücretin düzeyine bağlı olarak bir statü elde etmekte ve toplum içinde saygı görmektedir(Ataay,1988;51). Her çalışanın, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda beklenti içine girer. Benzer şekilde insanlar diğer çalışanların aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Eğer diğer çalışanların ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise, o insanlara ve örgüte güvenleri azalır. Ücretin adil olmaması ve eleştiriye açık olması çalışan memnuniyetini önleyen bir faktör olabilmektedir(Forsyth,2006;43).

- **Ödüllendirme**

Ödüller, çalışanların başarı derecesinin artışına göre daha nitelikli görevler verilmesi ya da örgütsel işleyişe diğerlerinden daha fazla katkıda bulunanların yazılı veya sözlü takdir edilmesi, teşekkür olarak verilen hediye gibi özel saygınlık işaretleridir. Bunun dışında kademe-derece artışı, dinlenme olanakları, yaşam standardını yükseltecek ücret artışları, iş güvencesi ve çalışma koşullarını iyileştiren sistem ödülleri de iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışanlar ödüllendirildikçe doyumları yükselir. İş doyumunu işteki tecrübe edilen

ödüllerin bir sonucudur. Kurumları tarafından kendilerine değer verildiğini ve yaptıklarının takdir edildiğini gören insanlar motive olurlar(Ece, Kovancı,2004;81).

- **İş Güvencesi**

İş güvencesi çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevini sürdürebilmesi veya çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkânına sahip olması anlamında kullanılmaktadır.Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence kişilerin geleceği açısından büyük öneme sahiptir. Geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve yüksek performans sergilemesi mümkün değildir(Bakan, Büyükmeşe,2004;34).

Yönetmel Motivasyon Araçları

- **Kararlara Katılma**

Kararlara katılma; personelin güdülenmesini, çalışma gruplarının tavır ve davranışlarının değişmesini, eğitsel amaçlara ulaşmayı, sosyal ilişkilerin daha sakin bir ortamda yürütülmesini, astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkânı sağlamaktadır. Ayrıca organizasyonda çalışanların komite çalışmalarına, hatta isin kendisi ile ilgili olan yönetmel kararlara katılması çalışanı isine bağlar ve böylece memnuniyeti artır(Açıklalın;132). Yönetime katılma gönüllü katılma, temsili katılma, sendikal katılma ve kendi kendini yönetme olmak üzere dört şekilde gerçekleşebilir(Eren,1990;330).

- **Yetki Devri**

Yetki, yöneticinin belirlenmiş amaçlara ulaşmak için, gereken çalışmaların yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki, örgütün itici gücü olarak nitelendirilebilir ve çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Yetki devri sayesinde çalışanlar kendilerine güvenildiğini hissederler ve bu da aynı zamanda onların kendilerine olan özgüveninin artmasını sağlar. Böylece astların sorun çözme ve bir iş başarma ihtiyaçları giderilerek, çalışanların morallerinin artmasına yardımcı olur. Diğer yandan daha çabuk harekete geçme, hızlı ve daha doğru kararlar alabilme olanağı sağlar. Yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin, daha isabetli davranmalarını ve zaman yitirmeden karar vermeleri sağlanabilmektedir. Yönetici astlarına yetki devri yapacağı zaman mesajın astlar tarafından doğru şekilde anlaşılabilmesine özen göstermelidir. Çünkü yetki devrinin amacı, görevin daha etkin bir biçimde yürütülmesi, yetkinin daha etkin biçimde kullanılmasıdır. Yetki devri sayesinde çalışanlar kendi yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı bulurlar. Böylece, çalışanlar ortaya konan başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar (Us,2007;12).

- **Yönetici Davranışları**

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir tatmin kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir(Albayrak;245-254). Araştırmalar da göstermektedir ki yönetim tarzı iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir(Feldman ve Hugh;17-26). Şunu açık bir şekilde biliyoruz ki çalışanlar kendi fikirlerinin alındığı, mesuliyet üstlendikleri, inisiyatif kullanabildikleri, önerilerde bulunabildikleri ortamlarda çalışmaktan hoşlanırlar.

- **Eğitim**

Çalışanları motive eden en önemli faktörlerden biri eğitimidir. Eğitim farklı bir mekân, yeni şeyler öğrenmek, farklı insanlarla iletişime girmek gibi içeriğinde insanları motive edici birçok unsuru içerir. Eğitim, yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir motivasyon aracı olduğu kesindir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır(Ergül,2005;74).

- **Kariyer Planlama**

Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların işlerinde daha mutlu ve daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adanmış çalışanlar yaratmaktadır (Barutçugil, 2004; 320).

Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

- **Sosyal Etkinlikler**

Sosyal bir varlık olan insan günün önemli bir bölümünü çalışma yaşamında geçirmektedir. Modern çalışan insan sosyal ortamlara sadece hafta sonları yahut izinli günlerinde dahil olabilmektedir. Bu nedenle büyük bir ihtiyaç haline gelen çalışırken sosyalleşmek önemli bir tatmin kaynağıdır. Dolayısıyla sosyal etkinliklerin motivasyonu arttırdığı söylenebilir.

- **Takdir Edilme ve Tanınma**

Çalışanların arzusu yaptıkları işten elde edecekleri gelirin kendilerine takdim edilmesidir. Fakat çalışanı duygu bakımından tetkik edildiğinde kendini gerçekleştirme gibi hislerin daha baskın olduğu görülür (Roethlisberger, 1962; 41). Takdir edilmek çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarına kuşkusuz olumlu katkı sağlar.

- **Fiziksel Çalışma Koşulları**

Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz oluşu çalışanların motivasyonlarının düşmesine yol açan faktörler arasındadır. Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla doyumsuzluk oluşturan koşullar arasındadır. Maslow ve Herzberg, kuramlarında iyi çalışma koşullarının ne kadar önemli olduğu hususuna ayrıntılı bir şekilde değinmişler ve bunun önemli bir ihtiyaç türü olduğunun altını çizmişlerdir. Maslow bunun kişinin kendini emniyette hissetmesi için önemli olduğunu ve bunu ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel unsurlarından biri olduğunu, Herzberg de bu kriterin kuramında bahsettiği hijyenik faktörlerden olduğunu belirtmişlerdir (Şimşek, 2005; 65).

- **Çalışmada Bağımsızlık**

Çalışanların tek başlarına özgürce inisiyatif kullanabilmeleri, onların rutin olmayan farklı yeteneklerinin ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Çalışma saatlerinden ziyade işin tamamlanmasına önem verilmesi, çalışma yöntemlerine çalışanın özgürce karar verebilmesi çalışanın iş tatminini artıracak kabul edilir.

1.3. Merkezi İdarenin Taşra Teşkilatı Örneği Olarak İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü

1982 Anayasası'nın 126'ncı maddesinin 1'inci fıkrasında, "Türkiye, merkezi idare kuruluşları bakımından, coğrafi durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere, iller de kademeli bölümlere ayrılır" dedikten sonra bu fıkrayı takip eden 3'üncü fıkrasında "Kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacı ile birden çok ili içine alan merkezi idare teşkilatı" kurulabileceği belirtilmektedir. Söz konusu anayasa hükümlerinden anlaşılacağı üzere Anayasa merkezi idarenin taşra örgütünü iki alt başlıkta toplamaktadır. Bunlardan ilki ülkenin Anayasa'da belirtilen kriterler doğrultusunda mülki idare taksimatına uygun olarak oluşturulacak olan mülki idare örgütleri; ikincisi ise birkaç ili içine alacak şekilde oluşturulacak olan bölge idareleridir. Şunu ifade etmeliyiz ki 1982 Anayasası mülki idare birimlerinden sadece 'il'in ismini zikretmiştir. Merkezi idarenin taşra teşkilatlarının temel hukuki dayanağı 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'dur. Bu kanuna göre; iller Türkiye'de merkezi idarenin en büyük taşra teşkilatıdır. İllerde merkezi idarenin temsilcileri olarak il müdürleri bulunur. İl müdürlükleri, başkentteki başlıca bakanlıkların ya da bazı bakanlıkların

bağlı kuruluşları ile ana hizmet birimlerinin ildeki uzantıları niteliğindedir. İl müdürlüklerinin başında bulunan il müdürleri o ilin valisine karşı sorumludur. Çalışmamıza konu olan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, çalışmalarını merkezde 1501, taşrada 1675 olmak üzere, toplam 3176 personelle yürütmektedir (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı;12). Bakanlığın 81 ilde Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri bulunmaktadır. İl müdürleri 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'na göre buldukları il valisine bağlı olarak yetkilerini kullanırlar. Bakanlık merkezinden yürütülen bazı görevler, sanayicinin zaman ve emek kaybını önlemek, masraflarını asgariye indirmek ve işlerinin takibini kolaylaştırmak amacıyla Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüklerine devredilmiştir(Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2009 Yılı Faaliyet Raporu;8).

Bakanlığın 2009 yılı faaliyet raporuna (sf.191) göre; kurumun GZFT Analizinde “il müdürlükleri aracılığıyla, iller bazında bir örgütlenmeye gidilebilmiş olması”, bakanlığın güçlü yönlerinden biri olarak belirtilmiştir. Ancak başka bir dokümanda “Bakanlığın taşra teşkilatına yönelik görüş ve değerlendirmeler, taşrada sunulan hizmetlerin çeşitli nedenlerle istenen nitelik ve nicelikte olmadığı yönündedir” (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı;20) denilmek suretiyle önemli bir probleme işaret edilmiştir. Yine aynı dokümanda bu problemin daha net tarif edildiği görülmektedir: “Taşra teşkilatının büyük bölümünde fiziki olanakların, teknolojik altyapının, araç-gereç ve donanımın yetersizlikleri, istihdam edilen yönetici ve personelin nitelik açısından uygun olmaması², merkez ve taşra teşkilatı arasında iletişim ve koordinasyon kopuklukları bulunması, istenen düzeyde hizmet sunulamamasının nedenleri arasında sayılmaktadır”.(Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı;20) Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planında çalışanlarına yönelik politikalar öngörmüştür. Bu planda “hizmet içi eğitimlerle yöneticilerin ve personelin niteliklerinin artırılması ve sürekli gelişimin sağlanması” ve “yeni yapıya uygun personel politikasıyla işlevler doğrultusunda insan kaynakları planlarının yapılması” denilmek suretiyle İKY eylem alanları belirlenmiştir(Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı;21).

Dokuzuncu Kalkınma Planının gelişme eksenlerinden biri, “Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması”dır ve bu eksenin alt başlıklarından üçüncüsü, “Kamu Kesiminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”dir. Bu amaca paralel olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı “Sanayi ve Ticaret Bakanlığının misyonunu yerine getirebilmesi için, Bakanlık kurumsal yapısı ile yönetim ve uygulama kapasitesini güçlendirmek” amacını belirlemiş ve bu amaç altında aşağıdaki hedefleri tayin etmiştir(Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı;47):

Hedef 1.Bakanlık merkez birimleri ve taşra teşkilatının yeniden yapılandırılması için gerekli idari ve yasal düzenlemeler yapılacaktır.

Hedef 2.Bakanlık insan kaynakları kapasitesi güçlendirilecektir.

Hedef 3.Merkez ve taşra teşkilatının fiziksel altyapısı geliştirilecek ve güçlendirilecektir.

Hedef 4. Bakanlık çalışanlarının iş tatmininin ve motivasyonunun artırılmasına yönelik idari ve sosyal hizmetler geliştirilecektir.

Hedef 5.Bakanlık içi dikey ve yatay iletişim, koordinasyon ve geribildirim sistemi güçlendirilecektir.

² Örneğin bakanlıkta KPDS belgeli olarak yabancı dil bilen personel sayısı 105'tir. Bu kişilerin 99'u Merkez Teşkilatında 6'sı Taşra Teşkilatında görev yapmaktadır. Dil bilen personel sayısının tüm Bakanlık personeli sayısına oranı %3.37'dir. Dil bilen personelin %13'ü “A” düzeyinde, % 33'ü “B” düzeyinde, % 54'ü ise “C” düzeyinde KPDS belgesi sahibidir.(Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı;15)

2. UYGULAMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son zamanlarda gerek ülkemizde gerekse dünyada yaşanan değişimin etkisiyle yeni kamu yönetimi anlayışı olarak adlandırılan bir değişim süreci başlamıştır. Bu amaçla özel sektör kuruluşlarında uygulanan ve başarılı olan yönetim tekniklerinin kamu yönetimi alanında da uygulanması gündeme gelmiştir. Bu yönetim iyileştirme araçlarından biri çalışan memnuniyetini sağlamak amaçlı stratejik İKY politikası olmuştur.

Merkezi idarenin taşra teşkilatları üzerine literatürde çok az çalışma bulunmaktadır. Hassaten taşra teşkilatlarında çalışanlar üzerine araştırmalar daha az bulunmaktadır dolayısıyla bu alanda yapılacak olan çalışmaların önemi açıktır. Bu makalenin amacı insan kaynakları politikası bağlamında kamuda taşra örgütlenmelerinde çalışanların memnuniyetlerini teorinin genel bir çerçevesini sunduktan sonra belirlenmiş örnek bir kurumda uygulamalı olarak ortaya çıkacak bulgulardan yola çıkarak öneriler ortaya koymaktır.

2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEME

Çalışma amacının keşfedici niteliği göz önünde bulundurularak (Nakip, 2003:183) tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi (Orhunbilge, 2000:9) kullanılarak, İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü çalışanlarına anket soruları dağıtılmıştır. 10-15 Ocak 2011 tarihinde geri dönen anketler analize tabi tutulmuştur. Anket formları kurumlara elden iletilmiş ve elden toplanmıştır. İzmir İl Müdürlüğünde; 63 kişi üniversite, 25 kişi lise mezunu, 3 kişi ilkokul mezunu olmak üzere toplam 91 personel görev yapmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU³

22 alt başlık altında 89 soruyu içeren anket "Tam 5", "Çok 4", "Orta 3", "Az 2", "Hiç 1", seçeneklerinden oluşan 5' li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

3. BULGULAR

Çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik 89 soruyu 22 alt konu başlığında gruplandırmak meselenin daha net anlaşılmasını sağlayacaktır.

1. Kariyer Geliştirme

"Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (Yüksek lisans yapmada vs.)" diye sorulduğunda yanıtların ortalaması (2,60) yani orta ile az ölçeği arasında yer almıştır. "Kariyer gelişimine yönelik yaptığım çalışmalar kurumumca dikkate alınır" denildiğinde ise ortalama (2,49) yine orta ile az ölçeği arasındadır. "Kurumda görevde yükselme süreci uygulamalarını benimsiyorum" sorusunun karşılığı ise (2,71) orta ile az ölçeği arasında olduğu tespit edilmiştir.

2. İletişim

"Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir" şeklinde ki bir sorunun karşılığı ortalama (2,89) yani orta ile az ölçeği arasında olmuştur. "Kurumumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur"un yanıtı (2,59) yani orta ile az ölçeği arasında yer almıştır. "Yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum" (3,01); "İş arkadaşlarımla sağlıklı iletişim kurabiliyorum" (3,63) ve "Doğum, ölüm vb özel zamanlar ve günler tüm çalışanlarla paylaşılır" (3,12) yani çok ile orta ölçeği arasında yer almışlardır. "Kurumumuza yeni gelen her

³ Söz konusu anket, İzmir Valiliği İl Kalite Koordinasyon Bürosunun "Kamuda Mükemmellik" isimli projesi kapsamında kullanılmıştır. İzmir Valiliği İl Kalite Koordinasyon Bürosu çalışanları, anket sorularını Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı'nın 2006 yılında yayınlamış olduğu Ortak Değerlendirme Çerçevesini ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelini (EFQM) esas alarak hazırlamışlardır.

çalışana kurum hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir” (2,58) ve “Kurum yöneticilerine sorunlarınızı iletme imkânını bulabiliyoruz” (2,87) orta ile az ölçeği arasında yer almıştır.

3. Yetkilendirme

“Kurumumuzun sorunlarının çözümünde inisiyatif kullanma olanağına sahibim” (2,33); “Kurumda işimle ilgili inisiyatif kullanma olanağına sahibim” (2,86); “Kurumda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır” (2,38) ve “Kurumda işimle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim” (2,62) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

4. Fırsat Eşitliği

“Kurum olanaklarından tüm çalışanlar eşit ve adil olarak yararlanmaktadır” (2,07); “Kurumumuzda çalışanlara yaptıkları işlerde destek olunarak işlerini başarma fırsatı sağlanmaktadır” (2,52) ve “Kurumda kendimi kanıtlayabilecek işler ve görevler yapabiliyorum” (2,55) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

5. Katılım

“Kurumumuzla çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır” (2,12); “Kurumda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır” (2,18) ve “Kurumumuzun yürüttüğü faaliyetlere tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır” (2,36) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

6. Liderlik

“Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yetkinliğe sahiptir” (3,02) iyi ile orta ölçek arasındadır. “Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir” (2,75); “Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir” (2,49); “Kurumda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir” (2,57); “Yöneticiler, takım çalışmalarını önemser, destekler ve katkı sağlarlar” (2,51) ve “Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir” (2,30) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

7. Öğrenme ve Başarma Fırsatı

“Kurumda bilgi ve becerilerimi sergileme olanağına sahibim” (2,52); “Kurum bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır” (2,27); “Kurum bana yetenek ve becerilerimi sergileyebilme olanağı vermektedir” (2,21) ve “Kurumda kendimi geliştirme olanağına sahibim” (2,45) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

8. Tanıma

“Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir” (1,91) az ile hiç ölçeği arasında yer aldığı dikkat çekmektedir. “Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli/ekibi, toplantılarında, törenlerde vb. duyurarak takdir eder” (2,17); “Yöneticiler bireysel ve mesleki yeterliliklerimi bilir ve görevlendirmelerde dikkate alırlar” (2,38) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

9. Hedef Belirleme ve Performansın Belirlenmesi

“Yöneticiler çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurulur” (2,17); “Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırmaktadır” (2,02); “Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır” (2,06); “Kurumumuz, çalışanları için hedefler belirlenmekte ve hedeflere ilişkin performansları değerlendirilmektedir” (2,11); “Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır” (2,12); “Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır” (2,05); “Kurumda Çalışanların açık ve sınırları belirlenmiş yazılı görev tanımı vardır” (2,88) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

10. Kuruluşun Misyonu,Vizyonu,Değerleri, Politika ve Stratejisi

“Kurumumuzun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi tüm çalışanların katılımıyla birlikte belirlenmektedir” (2,07); “Kurumumuzun değerlerini, misyonu, vizyonu, politika ve stratejilerini biliyorum” (2,63); “Kurumumuzun değerlerini, misyonu, vizyonu, politika ve stratejilerini benimsiyorum” (2,66); “Çalışanlar gördükleri işlerde Kurum Misyonu, Vizyonu, Değerleri, Politika ve Stratejilerini esas alırlar” (2,42) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

11. Eğitim ve Geliştirme

“Yöneticiler, çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar” (2,43); “Yöneticilerimiz, birlikte çalışmayı (takım çalışmasını) destekler” (2,48); “Yöneticilerimiz, katıldıkları hizmet-içi eğitim, konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar” (2,38) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

12. Kuruluşun Yönetilmesi

“Yöneticiler, kurumun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. çalışanlarla paylaşır” (2,15); “Kurum Yönetimi planlama, organizasyon, koordinasyon, denetleme faaliyetlerini etkin olarak yürütürler” (2,48); “Kurumuz maddi olanakları Kurum Misyonu, Vizyonu, Değerleri, Politika ve Stratejisini destekleyecek şekilde kullanılmaktadır” (2,37); “Kurumumuzda İnsan kaynakları etkin kullanılmaktadır” (2,10) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

13. İstihdam Koşulları

“Kurumumuzda işe başlama ve işten ayrılma koşulları belirlenmiştir” (3,42) ortayla iyi ölçeği arasında yer aldığı görülür. “Kurumumuzda çalışan sayısı yeterlidir” (4,03) çok ile tam ölçeği arasında yer aldığı görülür.”Kurumumuzda çalışanlar yaptıkları işlerde yeterlidirler” (3,03) ortayla çok ölçeği arasında yer aldığı görülür.”Kurumumuzda çalışanların iş yükü fazladır” (2,66) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

14. Çalışanlara Sağlanan Tesis ve Hizmetler

“Kurumumuzda, çalışanlara kurum tarafından ücret dışı sağlanan (servis, yemek, kreş vb.) hizmetler yeterlidir” (2,07) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.”Kurumumuzda çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir” (1,63); “Kurumda düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılmaktayım” (1,94) azla hiç ölçeği arasında yer aldığı görülür.

15. Sağlık ve Güvenlik Koşulları

“Kurumumuzda yaralanmaların /iş kazalarının önlenmesine yönelik teknik alt yapı vardır” (1,88); “Çalışma mekânınız fiziksel sağlığınızı gözetecek şekilde(ergonomik) düzenlenmiştir” (1,98) azla hiç ölçeği arasında yer aldığı görülür. “Kurumumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınıyor” (2,33); “Kurum yönetimi, çalışan güvenliği konusunda ve önleyici çalışmalar yapmaktadır” (2,03) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

16. İş Güvencesi

“Kurumda Çalışanların iş güvencesi vardır” (4,09) tamla çok ölçeği arasında yer aldığı görülür.

17. Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler

“Aldığım ücret yeterlidir” (2,72) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür. “Kurumda ücret dışı olanaklardan yararlanmaktayım” (1,92) azla hiç ölçeği arasında yer aldığı görülür.

18. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

“İş arkadaşlarımla sağlıklı iletişim kurabiliyorum” (3,51); “Kurumumuzda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum” (3,39) ortayla çok ölçeği arasında yer aldığı görülür. “Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine

yardımcı olmaktadır” (2,79); “Kurumumuzda çalışanlar sahip oldukları bilgiyi paylaşırlar” (2,55); “Kurumumuzda çalışanlar birbirlerini son gelişmelerden haberdar ederler” (2,47) ve “Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine saygı duymaktadırlar” (2,92) ortalayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

19. Değişimin Yönetimi

“Yöneticiler, çalışanların değişim yaratacak fikirleri desteklenmektedir” (2,30); “Kurumumuz çağın gerektirdiği değişim ve gelişim sürecini takip eder” (2,45); “Kurumumuz hizmet alanların değişen ihtiyaçlarına cevap verecek özelliktedir” (2,66) ve “Kurumumuz değişen teknoloji ve yeni bilgi kaynaklarını takip eder” (2,92) ortalayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

20. Kuruluşun Çevre Politikası ve Çevre Üzerindeki Etkisi

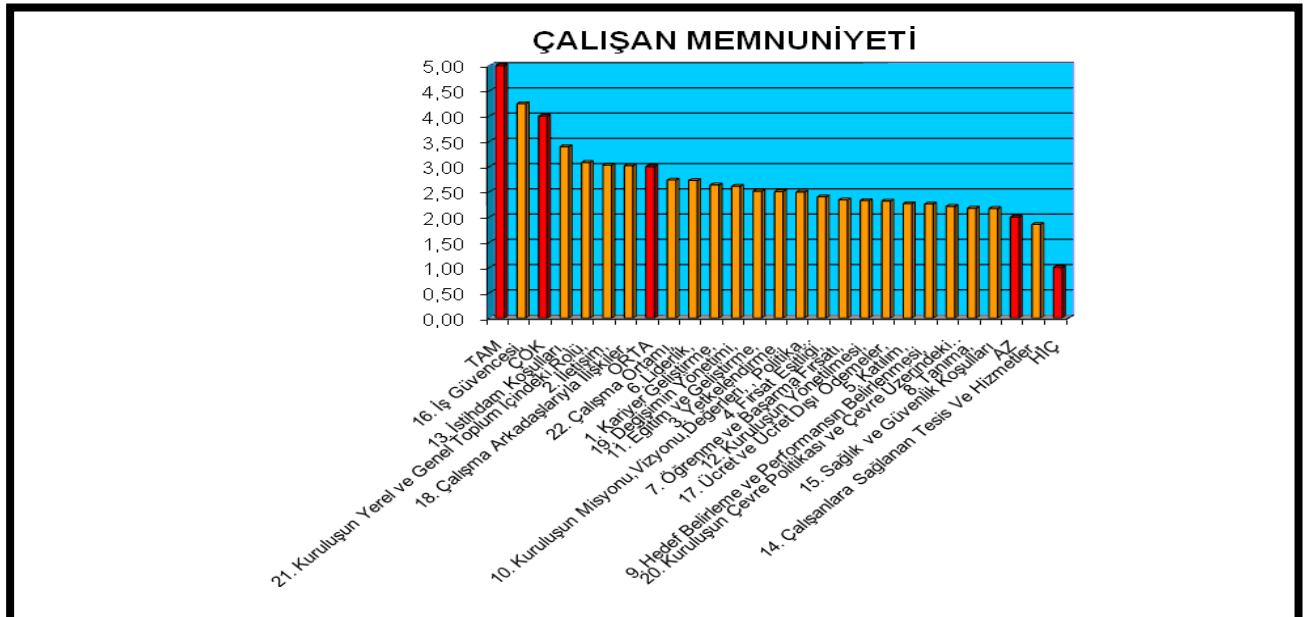
“Kurumumuzda doğal çevrenin korunmasına yönelik çalışanlar ve sosyal çevrenin bilgilendirmesine yönelik çalışmalar yapılır” (2,05) ve “Kurumumuzda su, elektrik, ısınma vb. kaynakların verimli ve tasarruflu kullanılmasına yönelik faaliyetler yürütülmektedir” (2,47) ortalayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür. “Kurumumuzda atıkların azaltılması ve geri dönüşümü faaliyetleri yapılmaktadır” (1,86) azla hiç ölçeği arasında yer aldığı görülür.

21. Kuruluşun Yerel ve Genel Toplum İçindeki Rolü

“Kurumumuza bulduğumuz sosyal çevrede güvenilmektedir” (3,02); “Kurumumuz görev alanı kapsamında toplumu bilgilendirmektedir” (3,03) ve “Kurumuzun yaptığı işler toplum açısından önemli görülmektedir” (3,17) ortalayla çok ölçeği arasında yer aldığı görülür.”Kurumumuza bulduğumuz sosyal çevrede etkin bir role sahiptir” (2,98) ortalayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür.

22. Çalışma Ortamı

“Kurumun fiziki şartları yeterlidir” (2,50); “Kurumda çalışma ortamları her zaman bakımlı ve temizdir” (2,64); “Kurumum çalışanlarına yeterli hijyen malzemesi sağlamaktadır” (2,45); “Çalışma mekânı ve çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerde görüşlerimiz alınmaktadır” (2,48); “Kurumumuz yönetimi iş yerine ait sorunlarımızla ilgilenmektedir” (2,50) ortalayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür. “Kendimi kurumun değerli bir üyesi olarak görürüm” (3,22) ve “Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum” (3,42) ortalayla çok ölçeği arasında yer aldığı görülür.



Kaynak: Anket sonuçlarından üretilmiştir.

4. SONUÇ

Bu makale, kurum amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde “çalışan memnuniyeti” konusunun öneminden yola çıkarak belirlenmiş bir kamu kurumunun seviyesini ortaya koymayı amaç edinmiştir.

Yapılan araştırmada çalışan memnuniyetini etkileyen 22 faktör ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu faktörlerden yarısı “**motivasyon**”a, diğer yarısı “**iş tatmin**”ine ilişkindir. **Motivasyonu oluşturan faktörler** sırasıyla şunlardır:

- Kariyer Geliştirme; İletişim; Yetkilendirme; Fırsat Eşitliği; Katılım; Liderlik; Öğrenme ve Başarma Fırsatı; Tanıma; Hedef Belirleme ve Performansın Belirlenmesi; Kuruluşun Misyonu, Vizyonu, Değerleri, Politika ve Stratejisi; Eğitim ve Geliştirme.

İş tatminini oluşturan faktörler ise sırasıyla şu şekildedir:

- Kuruluşun Yönetilmesi; İstihdam Koşulları; Çalışanlara Sağlanan Tesis ve Hizmetler; Sağlık ve Güvenlik Koşulları; İş Güvencesi; Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler; Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler; Değişimin Yönetimi; Kuruluşun Çevre Politikası ve Çevre Üzerindeki Etkisi; Kuruluşun Yerel ve Genel Toplum İçindeki Rolü; Çalışma Ortamı.

Yapılan araştırmada İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü “çalışan memnuniyeti” seviyesi bakımından **22 faktörden 17 faktörde orta ile az ölçeği arasında** olduğu tespit edilmiştir. Sadece “iş güvencesi” faktöründe (çok) ölçeğinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak kabul edilmelidir ki alan çalışmasının evrenini oluşturanların tamamının devlet memuru olmasından mütevellit bu sonuç çok tabiidir.

Yapılan araştırmada (orta) ile (az) ölçeği arasında tespit edilen 17 faktörün **10’u motivasyona** ilişkin, **7’si iş tatminine** yönelik olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada ortaya çıkan farklı bir konu, kurumun; istihdam koşulları, toplum içindeki rolü, iletişim ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler faktörlerinde (orta) ile (çok) ölçeği arasında yer alması hususudur.

Literatürde yer alan kuramsal varsayımlardan hareket ile “çalışanların kurumlarına ilişkin olarak sahip oldukları olumlu kurumsal itibar algısının, çalışanların kurumlarına daha sıkı bağlamasını sağladığı” yargısına ulaşılmıştır. Bu anlamda “**kurumsal itibar**” ile “**çalışan memnuniyeti**” arasında **pozitif bir korelasyon** olduğu söylenebilir. Elde edilen analiz sonuçlarından “Kuruluşun Yerel ve Genel Toplum İçindeki Rolü” başlığı altında; “Kurumumuza bulunduğumuz sosyal çevrede güvenilmektedir” (3,02); “Kurumumuz görev alanı kapsamında toplumu bilgilendirmektedir” (3,03) ve “Kurumuzun yaptığı işler toplum açısından önemli görülmektedir” (3,17) ortayla iyi ölçeği arasında; “Kurumumuza bulunduğumuz sosyal çevrede etkin bir role sahiptir” (2,98) ortayla az ölçeği arasında yer aldığı görülür. Bu tespitten yola çıkarak İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü’nün **kurumsal itibarını güçlendirmesi gerektiğini söylemek mümkündür**. Sonuç olarak, şunu belirtebiliriz ki merkezi idarenin taşra örgütlenmesi örneği olarak **İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü çalışan memnuniyeti seviyesi (orta)nın altındadır**. Bu tespite bağlı olarak; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planında öngördüğü üzere “yeni yapıya uygun personel politikasıyla işlevler doğrultusunda insan kaynakları planlarının yapılması” eylem alanına odaklanmalıdır.

Son söz olarak gelecekte “İnsan Kaynakları Yönetimi” ve “Çalışan Memnuniyeti” konularıyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara kamuda personel güçlendirme uygulamalarının performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kurumsal itibar gibi konular yönünde çalışmalar yapmaları önerilebilir. Bu anlamda adı geçen konular üzerine yürütülecek kuramsal ve görgül araştırmaların, kamu yönetiminin taşra uzantıları üzerinde de durması önemli bir ihtiyaçtır.

KAYNAKÇA

- Albayrak İsmail, “ Önderlik Tipi ve Astın Tatmini”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.VI., No: 1, 1977, s.245-254.
- Ataay İsmail Durak, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Ankara, MESS Yayınları, No:126, 1988, s.51.
- Aytaç Açıkalın, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, İstanbul, Pegem Yayınları, No:7,1994, s.132.
- Bakan İsmail ve Büyükmeşe Tuba, “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması,” Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:23, Temmuz, Aralık 2004, s.34.
- Barutçugil İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s. 320.
- Berry, Lilly M. Psychology at Work. San Fransisco: Mcgraw-Hill Companies Inc., 1997.
- Can Halil, Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.198.
- Dessler, G. (2003). Human Resource Management. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Devanna, M. A., Fombrum, C., Tichy, N. ve Warren, L. (1982). Strategic planning and human resource management. Human Resource Management, 21 (1), 1–17.
- Dinçer Ömer, Yılmaz Cevdet, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, T. C. Başbakanlık Yayınları, Ankara: Ekim - 2003, s. 21.)
- Doğan Canan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, No:260, Ankara 1995.
- Duyar, Şule Pınar. “İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTU Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Enver Ece ve Ahmet Kovancı, “Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2004, Cilt 1- Sayı 4, s.81.
- Ergül Hüseyin Fazlı, Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, Güz 2005, s.74.
- Eren Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul, _Ü._F Yayını, Yayın No:127,1990, s.330.
- D. Feldman ve A. Hugh, Managing Individual and Group Behavior in Organization. Auckland, McGraw-Hill International Book Company, 1986, p.196 ‘dan aktaran, Oya Erdil, vd., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.V, No:1,ss.17-26.
- Fındıkçı, İlhami, Stratejik İnsan Kaynakları, Alfa Basım ve Yayın Ltd. Şti., 7. Baskı, Ekim 1998.
- Frank Landy, Performance Measurement and Theory, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc.1983), s.58.
- Fred Luthans, Organizational Behaviour, 9. bs. (New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2002),s.230.
- Kusluvan Zeynep, “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, (Bursa: MKM Yayıncılık, 2009), s.51.
- Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage:A competency-based perspective. Academy of Management Review, 19 (4), s.699–727.
- Landy, Frank. Performance Measurement and Theory. New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. 1983.

- Lilly M. Berry, Psychology at Work, (San Fransisco: Mcgraw-Hill Companies Inc., 1997), s.98.
- Nakip, Mahir, (2003), Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, Seçkin Yayıncılık.
- Orhunbilge, Neyran, (2000), Örneklemeye Yöntemleri ve Hipotez Testleri, İstanbul, İşletme İktisadı Yayın No.8
- Palmer, Marget.- Kenneth T. Winters, İnsan Kaynakları, İstanbul, 1993.
- Patrick Forsyth, Yaratıcı Motivasyon Teknikleri, çev. Derya Demiray, İstanbul, Kaizen, 2006,s.43.
- Sabuncuđlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Şule Pınar Duyar, “İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTU Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005) s.4.
- F.J. Roethlisberger, İşletme İdaresi ve Moral, Çev.Sabahaddin Zaim, İ.Ü.İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1962, s.41.
- Şimşek Tolga Bahadır, İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi, Bursa’da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2005, s.65.
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2009 Yılı Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, Nisan 2010.)
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı.
- Telman, Nursel., Unsal, Pınar. Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Sti., 2004.
- Tortop, Nuri: “İnsan Kaynakları Yönetimi”,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2007.
- Walker, J. W. (1992). Human Resource Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Werther, William B., Keith Davis, Personnel Management and Human Resources. Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore, 1985.
- William B. Werther, Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, (Singapore:McGraw-Hill Book Co-Singapore, 1985), s.410.
- Us Ahmet Talat, İşletmelerde Motivasyon,İstanbul, İgiad Yayınları,2007, s.12.
- Zaim Sabahattin, Çalışma Ekonomisi, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1992, s.153.
- Zeffane, R. ve Mayo, G. (1994). Planning for Human Resources in the 1990s: Development of an Operational Model. International Journal of Manpower. XV, 6, s.36.
- 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu
- 1982 Anayasası
- İzmir Valiliği İl Kalite Koordinasyon Bürosunun “Kamuda Mükemmellik” isimli projesi kapsamında kullanılmış anket.
- Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı’nın 2006 yılında yayınlamış olduğu Ortak Değerlendirme Çerçevesi
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli (EFQM)

İZMİR SANAYİ VE TİCARET İL MÜDÜRLÜĞÜ						
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ						
<p>Merhabalar, Bu anket ile sizlerin değerli görüş ve düşüncelerinizi almak istiyoruz. Aşağıda kurumunuzla ilgili verilmiş olan yargılarla ilgili değerlendirmenizi "Tam 5" "Çok 4", "Orta 3", "Az 2", "Hiç 1", seçeneklerinden size uygun olan birini ilgili bölüme (X) şeklinde belirtmenizi rica ederiz. Soruları samimi bir şekilde yanıtlayacağınız inancıyla sağlayacağınız katkı ve destek için şimdiden teşekkür ederiz.</p>						
ANKET SORULARI						
MOTİVASYON						
No	1. Kariyer Geliştirme,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (Yüksek lisans yapmada vs...)					
2	Kariyer gelişimine yönelik yaptığım çalışmalar kurumumca dikkate alınır.					
3	Kurumda görevde yükselme süreci uygulamalarını benimsiyorum					
No	2. İletişim,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.					
2	Kurumumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.					
3	Yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
4	İş arkadaşlarımla sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
5	Kurumumuza yeni gelen her çalışana kurum hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir					
6	Doğum, ölüm vb özel zamanlar ve günler tüm çalışanlarla paylaşılır					
7	Kurum yöneticilerine sorunlarınızı iletme imkânını bulabiliyoruz					
No	3. Yetkelenendirme,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumumuzun sorunlarının çözümünde inisiyatif kullanma olanağına sahibim.					
2	Kurumda işimle ilgili inisiyatif kullanma olanağına sahibim.					
3	Kurumda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır.					
4	Kurumda işimle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim					
No	4. Fırsat Eşitliği,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurum olanaklarından tüm çalışanlar eşit ve adil olarak yararlanmaktadır					
2	Kurumumuzda çalışanlara yaptıkları işlerde destek olunarak işlerini başarma fırsatı sağlanmaktadır					
3	Kurumda kendimi kanıtlayabilecek işler ve görevler yapabiliyorum					
No	5. Katılım,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumumuzla çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.					
2	Kurumda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır					
3	Kurumumuzun yürüttüğü faaliyetlere tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır					

No	6. Liderlik,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yetkinliğe sahiptir.					
2	Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir.					
3	Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.					
4	Kurumda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir					
5	Yöneticiler, takım çalışmalarını önemser, destekler ve katkı sağlarlar					
6	Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.					
No	7. Öğrenme ve Başarma Fırsatı,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumda bilgi ve becerilerimi sergileme olanağına sahibim					
2	Kurum bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır					
3	Kurum bana yetenek ve becerilerimi sergileyebilme olanağı vermektedir					
4	Kurumda kendimi geliştirme olanağına sahibim					
No	8. Tanıma,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli (veya ekibi) aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir.					
2	Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli/ekibi, toplantılarında, törenlerde vb. duyurarak takdir eder.					
3	Yöneticiler bireysel ve mesleki yeterliliklerimi bilir ve görevlendirmelerde dikkate alırlar					
No	9. Hedef Belirleme ve Performansın Belirlenmesi,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticiler çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurulur.					
2	Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırmaktadır.					
3	Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.					
4	Kurumumuz, çalışanları için hedefler belirlenmekte ve hedeflere ilişkin performansları değerlendirilmektedir					
5	Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır					
6	Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır					
7	Kurumda Çalışanların açık ve sınırları belirlenmiş yazılı görev tanımını vardır					
No	10. Kuruluşun Misyonu,Vizyonu,Değerleri, , Politika ve Stratejisi,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumumuzun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi tüm çalışanların katılımıyla birlikte belirlenmektedir.					
2	Kurumumuzun değerlerini, misyonu, vizyonu, politika ve stratejilerini biliyorum.					
3	Kurumumuzun değerlerini, misyonu, vizyonu, politika ve stratejilerini benimsiyorum					
4	Çalışanlar gördükleri işlerde Kurum Misyonu, Vizyonu, Değerleri, , Politika ve Stratejilerini esas alırlar					
No	11. Eğitim ve Geliştirme,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticiler, çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar.					
2	Yöneticilerimiz, birlikte çalışmayı (takım çalışmasını) destekler.					
3	Yöneticilerimiz, katıldıkları hizmet-içi eğitim, konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar.					

TATMİN						
No		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
12. Kuruluşun Yönetilmesi,						
1	Yöneticiler, kurumun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs..çalışanlarla paylaşır.					
2	Kurum Yönetimi planlama, organizasyon, koordinasyon, denetleme faaliyetlerini etkin olarak yürütürler					
3	Kurumuz maddi olanakları Kurum Misyonu, Vizyonu, Değerleri, , Politika ve Stratejisini destekleyecek şekilde kullanılmaktadır					
4	Kurumumuzda İnsan kaynakları etkin kullanılmaktadır					
13. İstihdam Koşulları,						
1	Kurumumuzda işe başlama ve işten ayrılma koşulları belirlenmiştir					
2	Kurumumuzda çalışan sayısı yeterlidir					
3	Kurumumuzda çalışanlar yaptıkları işlerde yeterlidirler					
4	Kurumumuzda çalışanların iş yükü fazladır					
14. Çalışanlara Sağlanan Tesis Ve Hizmetler,						
1	Kurumumuzda, çalışanlara kurum tarafından ücret dışı sağlanan (servis, yemek, kreş vb.) hizmetler yeterlidir,					
2	Kurumumuzda Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.					
3	Kurumda düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılmaktayım.					
15. Sağlık ve Güvenlik Koşulları						
1	Kurumumuzda yaralanmaların /is kazalarının önlenmesine yönelik teknik alt yapı vardır					
2	Çalışma mekânınız fiziksel sağlığınıza gözetecek şekilde(ergonomik) düzenlenmiştir					
3	Kurumumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınıyor					
4	Kurum yönetimi, çalışan güvenliği konusunda ve önleyici çalışmalar yapmaktadır					
16. İş Güvencesi,						
1	Kurumda Çalışanların iş güvencesi vardır					
17. Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler,						
1	Aldığım ücret yeterlidir.					
2	Kurumda ücret dışı olanaklardan yararlanmaktayım					
18. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler,						
1	İş arkadaşlarımla sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
2	Kurumumuzda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
3	Kurumumuzda Çalışanlar birbirlerine yardımcı olmaktadır					
4	Kurumumuzda Çalışanlar sahip oldukları bilgiyi paylaşırlar					

5	Kurumumuzda Çalışanlar birbirlerini son gelişmelerden haberdar ederler					
6	Kurumumuzda Çalışanlar birbirlerine saygı duymaktadırlar					
No	19. Değişimin Yönetimi,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticiler, çalışanların değişim yaratacak fikirleri desteklenmektedir					
2	Kurumumuz çağın gerektirdiği değişim ve gelişim sürecini takip eder					
3	Kurumumuz hizmet alanların değişen ihtiyaçlarına cevap verecek özelliktedir					
4	Kurumumuz değişen teknoloji ve yeni bilgi kaynaklarını takip eder					
No	20. Kuruluşun Çevre Politikası ve Çevre Üzerindeki Etkisi,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumumuzda Doğal çevrenin korunmasına yönelik çalışanlar ve sosyal çevrenin bilgilendirmesine yönelik çalışmalar yapılır					
2	Kurumumuzda atıkların azaltılması ve geri dönüşümü faaliyetleri yapılmaktadır					
3	Kurumumuzda su, elektrik, ısınma vb kaynakların verimli ve tasarruflu kullanılmasına yönelik faaliyetler yürütülmektedir					
No	21. Kuruluşun Yerel ve Genel Toplum İçindeki Rolü,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumumuza bulunduğumuz sosyal çevrede güvenilmektedir					
2	Kurumumuz görev alanı kapsamında toplumu bilgilendirmektedir					
3	Kurumumuza bulunduğumuz sosyal çevrede etkin bir role sahiptir					
4	Kurumuzun yaptığı işler toplum açısından önemli görülmektedir					
No	22. Çalışma Ortamı,	TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumun fiziki şartları yeterlidir					
2	Kurumda çalışma ortamları her zaman bakımlı ve temizdir					
3	Kurumum çalışanlarına yeterli hijyen malzemesi sağlamaktadır.					
4	Kendimi kurumun değerli bir üyesi olarak görürüm.					
5	Kurumumuz yönetimi iş yerine ait sorunlarımızla ilgilenmektedir					
6	Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.					
7	Çalışma mekânı ve çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerde görüşlerimiz alınmaktadır					