

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON ve İŞ DOYUMU

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Kamil AKSOY

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON ve İŞ DOYUMU

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Kamil AKSOY

Öğrenci No:

110746349

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 27.01.2018

Kamil AKSOY

C. Aksoy

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

27.01.2018..

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **110746349** numaralı **Kamil AKSOY'un** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışanlarda Motivasyon ve İşdoyumu*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince **(60)** dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **oyçokluğu/oybirliği** ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. İ. Murat BOZKURT
(Marmara Üniversitesi)

Adı Soyadı : Kamil AKSOY
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez 2018
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, İş Doyumu, Çalışma Hayatı

ÖZ

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON ve İŞ DOYUMU

Çalışma hayatı, insan yaşamının önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Hayatlarında büyük bir yer tutan çalışma sürecindeki motivasyon ve iş doyumu ilişkisi çalışanların verimlilikleri ve psikolojik, sosyal etkinlikleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu çalışma ile genelde çalışanların özelde sağlık çalışanlarının motivasyon süreçleri ve iş doyumu arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Çalışanların performansı, işletmelerin verimlilikleri ve performansı üzerinde büyük bir role sahiptir. Bu nedenle çalışanların motive edilmesi işletmelerin dikkatle ele alması gereken bir konudur. Çalışanları motive etme birçok faktörün dikkate alınmasıyla gerçekleştirilebilen bir sanattır. En gelen anlamda motivasyon ortak bir amaca ulaşmak için bireylerin istekli ve hazır olmasıdır. Bunun için çalışanların cesaretlendirilmesi, etkilenmesi, teşvik edilmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

İş doyumu, çalışanların iş ortamına dair duygu ve düşüncelerini içeren bir olgudur. Bu duygu ve düşünceler bireylerin kişisel özelliklerine, çalışma ortamındaki durumlara, önceki yaşantılarına ve sahip oldukları seçeneklere göre gelişir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin çalışanların motivasyon ve iş doyumu süreçlerinde bu faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Name and Surname : Kamil AKSOY
Adviser : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Type and Date : Master / Thesis 2018
Area : Hospital and Health Institutions Administration
Keywords : Motivation, Job Satisfaction, Work Life

ABSTRACT

MOTIVATION AND BUSINESS SATISFACTION IN EMPLOYEES

Working life covers a significant part of human life. The motivation and work-related relationship in the working process, which has a great place in their lives, have a great influence on the productivity and psychological and social activities of the employees. In this study, the relationship between the motivation process of health workers and job performance are examined.

Employee performance has a major role in the efficiency and performance of businesses. For this reason motivating employees is a matter that should be taken care of by businesses. Motivating employees is an art that can be realized by considering many factors. Motivation in the most meaningful sense is that individuals are willing and ready to reach a common goal. For this, employees need to be encouraged, influenced, encouraged and guided.

Job satisfaction is a phenomenon involving employees' feelings and thoughts about the business environment. These feelings and thoughts evolve according to the personal characteristics of the individual, the situations in the working environment, the previous experiences and the choices they have. For this reason, business managers need to consider these factors in the motivation and work process of the employees.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TÜRLERİ, ARAÇLARI ve KURAMLAR

1.MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ ve ARAÇLARI	3
1.1. Motivasyonun Tanımı, Çerçevesi ve Önemi	3
1.1.1. Motivasyon Tanımı ve Çerçevesi	3
1.1.2. Motivasyonun Önemi.....	4
1.2. Motivasyon Şartları	5
1.2.1. İnanç	7
1.2.2. Özgüven.....	7
1.2.3. Yeteneklerin Geliştirilmesi.....	10
1.3. Motivasyon Süreci	11
1.4. Motivasyon Türleri	17
1.4.1. İçsel Motivasyon	17
1.4.2. Dışsal Motivasyon	19
1.4.3. Sosyal Motivasyon	20
1.4.4. Psikolojik Motivasyon.....	21
1.5. Motivasyon Araçları	21
1.5.1. Kararlara Katılım.....	22
1.5.2. Yükselme	23

1.5.3. Çalışma Koşullarının Uygunluğu	24
1.5.4. Yetki ve Sorumlulukların Uygun Dağılımı	25
1.5.5. Ücret ve Gelir	26
1.5.6. Ödüller/Mükâfatlar	27
1.5.7. Kâr Ortaklığı.....	27
1.5.8. Sosyal Yardımlar	29
1.5.9. Onaylanmak.....	30
1.5.10. Kişisel Saygınlık ve Güç Kazandırma	31
1.5.11. Güvenlik.....	31
1.5.12. Çalışmada Otonom Olmak.....	33
1.6. Örgütsel İletişim ve Motivasyon	33
2.MOTİVASYONUN AMAÇLARI ve KURAMLARI.....	34
2.1. Motivasyon Amaçları	34
2.1.1. Verimlilik	36
2.1.2. Etkinlik.....	37
2.1.3. Yüksek Performans	37
2.1.4. Kalite	38
2.1.5. Kârlılık	39
2.2. Motivasyon Kuramları.....	39
2.2.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	39
2.2.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi	41
2.2.3. David MC Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi	46
2.2.4. ClaytonAlderfer’in ERG Teorisi.....	47
2.2.5. Vroom’un Beklenti Teorisi	49
2.2.6. Davranış Şartlandırma Teorisi	50
2.2.7. Eşitlik Teorisi.....	53

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARDA İŞDOYUMU: İŞ DOYUMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ve ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI VE ÖNEMİ.....	55
1.1. İş Doyumu Tanımı.....	56
1.2. İş doyumunun Önemi	59
2.İŞDOYUMUNU ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER	60
2.1. Cinsiyet.....	61
2.2. Yaş	62
2.3. Eğitim Düzeyi.....	63
2.4. Çalışma Tecrübesi	64
2.5. Kişilik Özellikleri	65
2.6. Kişisel Beklentiler ve İhtiyaçlar	66
3.İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	67
3.1. İşin Niteliği	68
3.2. Ücret Sistemi ve Terfi.....	69
3.3. Çalışma Ortamının Güvenliği.....	70
3.4. İş Güvencesi	71
3.5. Çalışma Ortamı.....	72
3.6. Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar	72
4. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN KURUMSAL FAKTÖRLER	74
4.1. Kurum İçi İletişim	74
4.2. Yönetim Tarzı.....	75
4.3. Kurum İçi Hiyerarşi.....	76
4.4. Terfi İmkânları.....	76
4.5. Kurum Ortamı	77
SONUÇ	78
KAYNAKÇA.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.	Sayfa No.
Şekil 1: Motivasyon Süreci	12
Şekil 2: Beklenti Kuramı	13
Şekil 3: Porter - Lawler Motivasyon Modeli.....	16
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.	32
Şekil 5:Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	41
Şekil 6:Herzberg Modeli	42
Şekil 7: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	46
Şekil 8:Vroom Motivasyon Modeli.....	50
Şekil 9: Sonuçsal Şartlandırma.....	52
Şekil 10: İşdoyumu Tanımları.....	58
Şekil 11: İş doyumuna veya doyumsuzluğuna neden olan etkenler ve sonuçlar	61

KISALTMALAR

AÜ	: Ankara Üniversitesi
Ata. Ü.	: Atatürk Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
BAUN	: Balıkesir Üniversitesi
C.	: Cilt
Çağ. Ü.	: Çağ Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EBF	:Eğitim Bilimleri Fakültesi
EÜ	: Ege Üniversitesi
ERÜ	: Erciyes Üniversitesi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KHÜ	: Kadir Has Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

Ekonomik, sosyal ve kültürel bütün kurumlar insanın varlığı ile anlam ve değer kazanır. İşletmelerdeki insanların verimli ve etkin çalışabilmesi için motivasyon ve iş doyumunu hayati bir önem taşır. Yeterince motive olmamış çalışanlar, işletmelerin hedeflerine uygun bir çalışma ortaya çıkaramazlar. Motivasyon seviyesi yüksek, iş doyumunu sağlamış bireyler kurumlarının başarılarının gelişmesinde önemli roller oynayabilir. İnsan hayatı ile ilgili çalışmalar yapan sağlık kurumlarındaki çalışanların motive edilmesi, diğer birçok kurumdakinden daha çok önem taşımaktadır. Bu nedenle ilgili kurumların yöneticilerinin çalışanları motive etmesi, daha etkin ve verimli kılması başarı ve verimlilik açısından dikkate değer sonuçlar doğuracaktır.

-Çalışma Konusunun Seçimi: Günümüz toplumunun stresli hayat tarzı en çok çalışanları etkilemektedir. Bu durum çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ve iş doyumsuzluğu sonuçlarına yol açıyor. Özellikle sağlık sektörü gibi yoğun, dinamik ve riskli bir alanda çalışanlar bu konuda incelenmeye değer sorunlarla iç içe yaşıyorlar. Sağlık alanında çalışanlar açısından motivasyon ve iş doyumunun ilişkisinin değişik açılardan ele alınması önem taşımaktadır. Çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeyleri arasında belirgin bir ilişki vardır ve bu olgunun incelenmesi bu çalışmanın konusu olarak belirlenmiştir. Söz konusu yaygın olgunun kavramsal analizi için de konu başlığı seçimi yapılmıştır.

-Çalışmanın Amacı: Çalışanlarda motivasyon ve iş doyumunu ilişkilerini teorik düzlemde değerlendirmesine katkıda bulunmak ilk amaçtır. Teorik yaklaşımın, uygulamalı çalışmalar için verimli bir zemin olabileceği açıktır. Dolayısıyla, bu gibi çalışmalar ancak alan araştırmaları ile canlılık kazanacaktır. Ortaya çıkan sonuçlar hem kurumların işleyişi hem de çalışanların etkin ve nitelikli bir çalışma ortamına kavuşması açısından yararlı olacaktır. Bu alanda yapılmış teorik çalışmalar, literatürün sunduğu olanaklar ve çeşitli uygulamalardan elde edilen sonuçlar konunun daha geniş bir perspektifle algılanmasını sağlayacaktır.

-Çalışmanın Önemi: Çalışma hayatında motivasyon ve bununla ilgili iş doyumunu olgularının istenen yönde ve içerikte gerçekleşmesi, çalışma barışı üzerinden toplumsal barışa da katkıda bulunacaktır. Özellikle sağlık alanında birey ve toplum sağlığını olumlu yönde etkileyecek sonuçlara ulaşılması çalışmayı daha da önemli hale getirmektedir. Ayrıca verimlilik iktisadi olarak üretim getireceğinden bu da söz konusu alanlardaki çalışmaların önemini belirginleştirmektedir.

-Çalışmanın Planı: Çalışma iki bölüm halinde düzenlendi. İlk bölümde motivasyonun kavramsal çerçevesi yanında şartları ve süreci üzerinde duruldu. Giriş mahiyeti taşıyan bu başlıkların ardından sırasıyla motivasyon türleri ve araçları açıklandı. Bölümün ikinci alt ana başlığını motivasyon amaçları ve kuramları oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise ilk bölümdeki perspektife uygun biçimde kavramsal çerçeve açıklandı. Daha sonra üç alt ana başlık halinde iş doyumuna etkili bireysel, kurumsal ve örgütsel faktörler değerlendirildi. Çalışma planı boyunca gözetilen diğer bir husus örnek ve yorumların olabildiğince kişisel bilgi ve deneyimler ışığında sağlık alanında verilmeye çalışılmasıdır.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma esas itibarla teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle her teorik çalışma gibi tarihçe metoda dayalıdır. Bu metot bağlamında literatür incelemesi tekniği esas alınmakla birlikte yer yer bir sağlık çalışanı olunması nedeniyle mesleki bilgi birikimi, kişisel deneyim ve yaşanan ya da duyulan örnek olaylardan da teorik bilgilerin yorum, eleştiri ve değerlendirilmesinden yararlanılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar: Konuya ilişkin zengin bir literatür mevcuttur. Bu nedenle herhangi bir zorlukla karşılaşılmamıştır. Dolayısıyla herhangi bir sınırlamaya gidilmedi.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TÜRLERİ, ARAÇLARI ve KURAMLAR

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ ve ARAÇLARI

1.1. Motivasyonun Tanımı, Çerçevesi ve Önemi

1.1.1. Motivasyon Tanımı ve Çerçevesi

Günümüzün en çok araştırmaya ve tartışmaya konu olan kavramlarından birisi haline gelen motivasyon, çalışma yaşamında büyük bir önem taşımakta ve kilit bir konumda bulunmaktadır. Motivasyon, esas olarak insanı harekete geçiren, çalışma ortamındaki performansını etkileyen süreçlerin tamamını kapsamaktadır. Bütün kurumların ve organizasyonların temelinde insan vardır, dolayısıyla insanın iş ortamındaki ve çalışma sürecindeki davranışları dikkatle gözlemlenmektedir. Belirli bir amaca yönelmiş insanların davranışını etkileyen bütün etkinlikler de bu çerçevede değerlendirilmektedir. Hem insan davranışlarının doğasına duyulan ilgiden hem de motivasyonun üretkenlik ve verimliliğin artmasında oynadığı rolden dolayı bu konuya yönelik araştırma ve tartışmalar devam etmektedir.

Çalışanlarının, üyelerinin gereksinimlerini karşılayan, onların çalışma ve yaşam koşullarını daha iyi hale getiren, çalışanlarının moralini ve heyecanını diri tutan kurum, örgüt ve organizasyonların başarılı oldukları biliniyor. Öyleyse, çalışanların motivasyonu hayati derecede bir önem taşıyor.

Motivasyona dair pek çok tanım mevcuttur. Kısa bir literatür taramasında bile şaşırtıcı bir zenginlikle karşılaşılır. Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamlarına gelen motivasyon sözcüğü Latince kökenli bir sözcüktür hareket etme anlamındaki “mot” kökünden türetilmiştir. Fındıkçı’nın tanımı şudur: “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların,

düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır.”¹ Bu tanımlarda insanın içsel ve psikolojik yanı göze çarpmaktadır. Bu nedenle motivasyon psikolojide, insanın içinden gelerek yapmasına işaret eder. İçten gelerek yapılan şeylerde büyük bir çaba ve heyecan bulunur. Buna **canla başla çalışmak** denilmektedir. Eren’in motivasyon yaklaşımı belirli bir farklılık taşır. Ona göre, motivasyon öncelikle bir çabalar toplamıdır. Bu çabaların amacı, insanları istenen bir hedefe doğru aralıksız biçimde yönlendirmektir.²

Motivasyon, insanların belli bir ihtiyacı gidermek üzere harekete geçmeleri biçiminde tanımlanabilir ki, ihtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçları değildir. Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, erk ve bağlanma arzusu, başarı güdüsü, inanç ve tutumlar da kişiyi etki altına alarak güdüleyebilir. Bireyin davranışlarına güdülerini yol çizer. Bireyin dışında kalan amaçlar ise, ona güdülerini doyurma olanağı sağlar. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal, adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerle yakından ilgilidir.³

Bireyi güdüleyen etmenler, oluşumları, yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu etmenler; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal, psikolojik, sosyo- psikolojik, başarı, erk, bağlanma, inanç/tutum etmenleri olmak üzere dokuz grupta toplamak mümkündür. Tüm bu etmenler, insan güdülemesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılacak etmenlerdir.

1.1.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu sosyal ve toplumsal yapı ile kültür ve o insanın ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerle yakından ilgilidir. Motivasyon, çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından bilinçli ya da bilinçsiz uygulanmaktadır. En küçük sosyal

¹ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.373

² E. Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2006, s.494

³ D. Bingöl, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.18

yapı olan ailede anne ve baba, ödöl yoluyla çocuklarının davranışlarını yönlendirerek onları güdülemeye çalışırken; devletler, vatandaşlarını kurallara uygun davranmaya ödöl veya ceza unsuruyla motive etmeye çalışırlar. Özetle ifade etmek gerekirse insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyondur. Yerli ve yabancı araştırmalarda genel olarak motivasyona büyük önem gösterilmektedir.

İş ve çalışma hayatında böylesine büyük bir gücü ve etkisi olan motivasyon süreçlerine daha yakından bakarak, insan hayatındaki önemini kavrayabiliriz. Motivasyon esas olarak örgütlerin bünyesinde çalışan bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini çalışma alanına aktarabilmesi için örgütün gerekli ortamı oluşturması sürecidir. Belirli bir amaca yönelik olarak hazırlanan bireyin yaşam ve çalışma koşulları uygun hale getirildiğinde ve birey doğru temellerde harekete geçirildiğinde hem üretken ve verimli olur hem de yaşamında daha sağlıklı ve mutlu olur. Çünkü, motivasyon bireylerin hayatının tamamı üzerinde etkisi olan bir süreçtir.

Yöneticinin önemli bir görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için onları güdülemek gerekmektedir. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar ve güdülemenin rolü bu isteği arttırmaktır. Personelin bir kabul alanı vardır ve kabul alanındaki emirler daha kolay yerine getirilirken, alan dışında kalanların gerçekleştirilmesi daha uzun zaman alır. Motivasyon ile bu kabul alanı genişletilebilir. Etkin bir güdüleme sadece kabul alanını genişletmekle kalmaz ayrıca, kabul etme derecesini de düşürür. Kabul derecesi işçinin verilen görevi ne kadar istekle yaptığını ifade etmektedir.

Modern toplumsal hayatta çalışma alanlarının genişlemesi ve geniş toplum kesimlerinin çalışma hayatına katılması motivasyon kavramını daha da önemli hale getirmiştir. İşletmelerde verimlilik ve hedeflere ulaşmada geliştirilen motivasyon teknikleri, modern çalışma hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir.

1.2. Motivasyon Şartları

İnsan bütün çalışmaların merkezindeki varlık olduğundan, motivasyon için atılacak olan bütün adımlar bu gerçek dikkate alınarak atılmalıdır. İnsanın iş ve çalışma sürecindeki davranışlarını olduğu kadar gündelik yaşantısını da etkileyecek

olan motivasyon çalışmaları, insanın ruhsal, zihinsel, sosyal ve kültürel özellikleri gözetilerek geliştirilirse daha etkili olur. Sang'ın tanımından da bu anlam çıkıyor: "Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir."¹

İşletmelerde performansı arttırmak, iş kalitesini yükseltmek ve daha başarılı olmak için motivasyon çok önemlidir. Performansı ve verimi artırmak isteyen rgter, çalışanların kişilik yapılarını, değişik olaylar karşısında geliştirdikleri tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almak durumundadır.

Motivasyon, bireye bağlı ya da bireyin dışındaki çok sayıda faktörden etkilenen karmaşık bir süreçtir. Bir insanın çalışma davranışının  belirleyicisi vardır. Bunlar motivasyon, yeterlilikler ve sunulan imkanlardır. Bir çalışanın sadece iş hayatında değil hayatının bütün cephelerinde başarılı olması bu üç özelliğin etkileşimine bağlıdır. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların bilinmesi gerekir (Koçel, 2007: 483). Motivasyon konusunda bilimsel erveyi dört temel kavram oluşturur. Bunlar Dikkat, Uygunluk, Yeterlilik ve kontrol, Tatmindir.

Verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişmeleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır. Verimliliğe ilişkin yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında iş gören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa iş gören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracaağı belirtilmektedir. Diğer bir araştırmada ise; çalışanların verimliliğinin arttırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağladığı vurgulanmaktadır.

Bu amaçla harekete geçildiğinde motivasyon şartlarını da incelemek büyük bir önem taşır. Motivasyon şartları, insanların motive edilmesindeki en temel

¹ K. Sang, Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, (ev. H. Aydın), İstanbul, 2005, s.13

unsurlardır. Literatür taraması yapıldığında bunların inanç, özgüven ve yeteneklerin geliştirilmesi başlıkları altında incelendiği görülecektir.

1.2.1. İnanç

İnsanın kendisine ve yapacağı işe inanması belki de karar verme sürecinin en belirleyici unsurudur. İnanç, insanın kendi kapasitesini fark etmesini sağlamaya yarayan ruhsal bir dinamiktir. İnanç, motivasyonu mümkün kılan olmazsa olmaz şartlarından birisidir. Eğer bir insanın hayatında önemli bir yer kaplayan işine karşı inancı yoksa, o iş ile ilgili herhangi bir başarıdan da söz edilemez.

Yöneticilerin de görevlerinden biri, çalışanların hem kendilerine hem de yaptıkları işe ve kuruma karşı inançlarını canlı tutacak politika ve uygulamalar geliştirmektir. Çünkü kendisine ve yaptığı işe inancı kalmamış çalışanlar verimli olamazlar, çalışmaları istenilen sonuçlara ulaştırmazlar.

Motivasyonun şartlarının oluşması için, insanlarda kendilerine ve bir parçası oldukları işlerine karşı inançlarını geliştirmek gerekmektedir. Çünkü bir işe inanmak, bir hedefe inanarak yürümek başarıyı daha da büyük hale getirir. İşletmenin amaçlarına inanmak ve çalışma arkadaşlarıyla başarılı olmaya odaklanmak başarı grafiğini yükseltecek ve hem kendine hem de çalışma ortamına güveni artıracaktır.

1.2.2. Özgüven

İnsanın kendine güvenmesi hem kendine hâkimiyet hem de yaptığı işin kontrolünü ve sürdürülmesini sağlayan kilit özelliktir. Özgüven, kişinin kendinden emin ve kendine güvenerek hareket edebilme kabiliyetine sahip olması demektir. Özgüven, motivasyonu etkili ve sonuç alıcı hale getiren insani melekelerdendir.

Özgüveni gelişmemiş bireylerin herhangi bir amaca yönelmeleri, herhangi bir amaç için motive edilebilmeleri mümkün değildir. Endişeli, kararsız ve inisiyatif almayı göze alamayan bireyler, çalışma ortamında da pasif ve edilgen olurlar. Hem kendine hem de çevresine güvenini yitirmiş bireylerden verimli olmaları beklenemez.

Napoli ve arkadaşlarına göre yüksek özgüvenin özellikleri şunlardır:

- “Hata riskine rağmen gelişen deneyimlerde yer alma fırsatlarına açıktır.
- Hiçbir şey kanıtlama ihtiyacı duymadan sadece yapmaktan zevk aldığı için o aktiviteyi yapar (spor, yeni bir beceri öğrenme vb.),
- Kimseyi suçlamadan veya bahaneler yaratmadan sorumluluğu üzerine alır,
- Kendinin ve başkalarının güçlerini ve başarılarını kabul eder,
- Karşısındakini suistimal etmeden ve onları yönlendirmeye çalışmadan birinin kişisel gücünü kabul eder,
- Hayat deneyimlerinin niceliğine değil, niteliğine odaklanır (arkadaşlık vb.),
- Takım çalışmasından hoşlanır ve bir işi yerine getirmede veya kişilerarası ilişkileri geliştirmede takım çalışmasının değerini bilir,
- Hayatta bir denge bulur (iş, eğlence, yalnızlık vb.).”¹

Özgüveni yüksek sağlık çalışanı da tıbbın gerektirdiği uygulamaları takip ederek bu konulardaki eğitimlere gönüllü olarak katılır, kişisel deneyim ve tecrübesini artırır. Tıbbi uygulamalarda karşılaştığı zorluklarla mücadelede çalıştığı ekibini destekler ve çalışan arkadaşlarının eksik yönlerini tamamlayıcı ve eğitici yaklaşımlar sergiler. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarının daha başarılı olduğu alanlarda onu destekler ve kendisini de bu yönlerde geliştirme çabaları gösterir. Beraber çalıştığı arkadaşları ile çalışma ortamında veya dışında ekip uyumu içinde sosyal ve psikolojik desteği sağlar.

¹B.Ö.Tokinan, Yaratıcı Dans Etkinliklerinin Motivasyon, Özgüven, Özyeterlik ve Dans Performansı Üzerindeki Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ) Eğitim Bilimleri Enstitüsü (EBE), Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), İzmir, 2008, s.54-56

Sağlık sektöründe özgüveni yüksek personel çalıştığı birimlerde sürükleyici bir rol oynayabilir. Özellikle yeni beceriler geliştirmede, çalıştığı birimlerde yenilikler yaratmada, görevlerin yerine getirilmesinde sorumluluk üstlenmede öne çıkmaktadır. Böylesi bir çalışan hem diğer çalışanlarla uyumlu olması hem de onların da güç ve başarılarını kabullenmesi açısından diğer birimdeki tüm personelin harekete geçmesinde etkili olur ve takım çalışmasının gelişmesine belirgin bir rol oynar.

Düşük özgüvenin özellikleri ise şunlardır:

- “Yapıcı eleştiriyi kabul etme ve onu gelişimi için kullanma konusunda yetersizlik,
- Karar almada ve yaratıcı değerler gerçekleştirmede yetersizlik, kesin belirlenmiş kurallara uyma zorunluluğu,
- Hatalara yol açabilecek riskleri alma yetersizliği,
- Değişim yetersizliği, aynı yiyecek, çevre, davranış vb.ne kilitlenme durumu,
- Başkalarının gücüne odaklanma yetersizliği,
- Kendi gücüne odaklanma yetersizliği,
- Başkalarının başarılarını vekâleten yaşama eğilimi (kahraman hayranlığı),
- Dış görünüşe önem verme eğilimi (kampüsün en çekici kişisiyle çıkma, en gösterişli arabayı kullanma vb.),
- Temizlik, yemek yeme, düzen gibi konularda aşırı derecede zorlayıcı olma eğilimi,
- Aşırı rekabetçi olma eğilimi (kendini önemli hissetmek için her şeyi kazanma, herkesin önünde olma zorunluluğu),

- Zavallı kaybeden olma ve kaybetme durumunu kişisel değerin onayı olarak görme eğilimi,
- Aşırı derecede eleştirme eğilimi (hata bulma),
- Kendilerini kanıtlamak ve başkalarına ne kadar değerli olduklarını göstermek için işkolik olma eğilimi”¹

Özgüveni tam gelişmeyen sağlık çalışanları da çalışma arkadaşları ve toplum tarafından yapılan eleştirilere açık olmadıkları gibi bu konulardaki eksik yönlerini tamamlama konusunda yeterli çabayı göstermezler. Karşılaştıkları sorunlarla çözüm odaklı kararlar alamazlar, çalışma ortamında tıbbi gelişimin gerektirdiği uygulamalara uyum sağlamada zorlanırlar. Monoton bir sosyal yaşam içindedirler. Çalışma arkadaşlarının çözüm odaklı yaklaşımlarına uyum gösteremedikleri gibi kendileri de bu konuda yeterli gayret sergilemezler. Tıbbi uygulamalarda yeterli tıbbi müdahaleler sergileyemedikleri gibi başarılı olan arkadaşlarını da örnek almazlar. Kendileri yeterlilik göstermediği konularda başkalarının eksik yönlerini olumsuz yönde eleştiri sergilerler ve kendilerinin çalışma ortamında daha iyi olduklarının ispatına çalışırlar. Kullandıkları lüks araba ve giyim eşyası gibi materyallerle eksik yönlerini maskeleyerek sosyal çevreden kabul görmek isterler.

Bu nedenle motivasyon süreçleri ele alındığında özgüvenin büyük bir önem taşıdığı dikkate alınması gereken bir olgudur. Özgüven motivasyonun olmazsa olmazlarından. İşletmeler, geliştirecekleri uygulamalarla hem çalışanlarının özgüvenlerini geliştirmeyi veya korumayı gözetmeli hem de bu özgüveni motivasyon sürecinin bir parçası haline getirebilmelidir.

1.2.3. Yeteneklerin Geliştirilmesi

Bir kurumun, örgütün ya da işyerinin başarısı esas olarak onu oluşturan bireylerin çalışmalarına ve yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle inanç ve özgüven kadar yetenekler de büyük bir önem taşımaktadır. Bütün işletmeler esasta insana dayalıdır ve insanın rolü belirleyici bir öneme sahiptir. Günümüzün gelişmiş

¹Tokinan, s.54-56

teknolojilerine ve işlerin yürütülmesinde tekniğin yoğun olarak kullanılmasına rağmen insanın belirleyici rolü ortadan kalkmış değildir.

Örgütlerde yer alan insanlar, bir takım içinde, ortak amaçları gerçekleştirmek için çalışıyorlarsa da; kişisel yetenekleri ve hedefleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle bilgi, beceri ve deneyimleri de birbirinden farklı düzeydedir. Aynı işi yaptıkları halde bazı iş görenlerin daha nitelikli iş çıkarmaları da bu nedenlerden kaynaklanmaktadır. İş başarısı işi yapabilme gücü, işi yapma istek ve arzusunun şiddeti ile ilgilidir.

Bireylerin arasındaki bu farklılıkların önemli bir nedeni, bireylerin farklı başarı güdülerine sahip olmasıdır. Başarı güdüsü bir bireyin yakın ve uzak gelecekte varmak istediği yer, yapmak istediği işler, gerçekleştirmeyi amaçladığı kazançlar gibi başarı ihtiyacının düzeyini de belirler. İş başarısını yükseltmek için örgüt yöneticilerinin önünde iki alternatif vardır: Birincisi, iş görenlerin yeteneğini, eğitim yolu ile geliştirmektir. İkinci alternatif ise çeşitli özendiricilerle iş görenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Bunlardan birinin artması iş başarısını da arttıracaktır.

Bu nedenle, motivasyon sürecinde sadece çalışanları harekete geçirmek tek başına yeterli olmaz. Eğer, bazı işlerin yürütülmesi için gerekli beceri ve yetenekler yoksa ya da geliştirilmemişse, motivasyon süreci de etkili olmaz. İnsanların eğitimle ve değişik etkinliklerle beceri ve yeteneklerinin gelişmesini sağlamak, hayati önem taşıyan bir olgudur. Çalışanların hem yaptıkları işi iyi bilmelerini ve bu işe odaklanmaları hem de çalışmada kullanılan araç ve teknikleri yetkince kullanabilmeleri verimliliği arttıracak gibi, motivasyonu da anlamlı kılar.

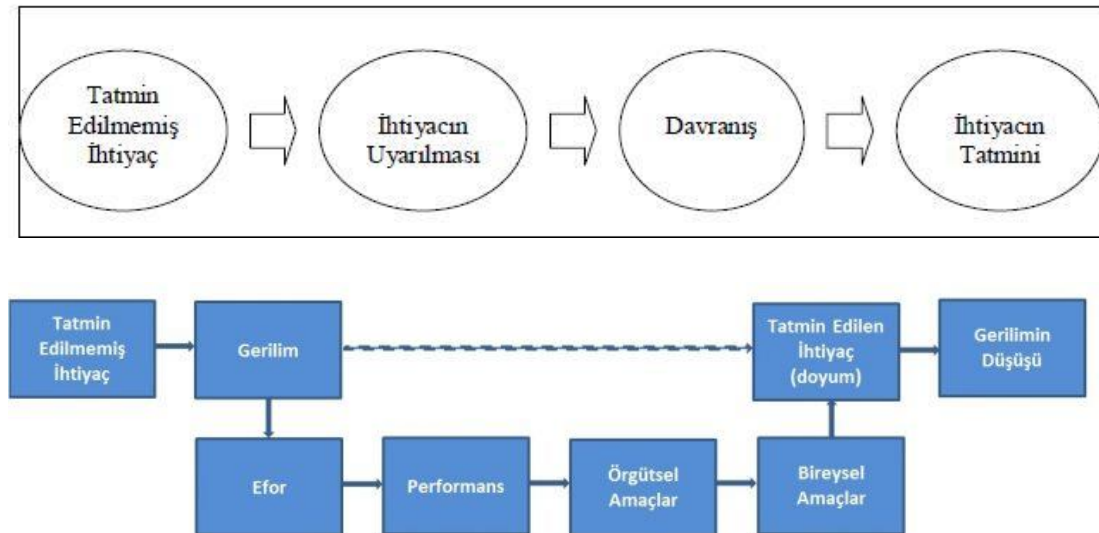
1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci en başta bir hedef belirleme ve hedefe odaklanma sürecidir. Çalışma alanındaki bireyin kapasitesi ve özellikleri göz önünde bulundurularak ortak amaca uygun bir hedefe yönelik bir kararlaşılmaya gidilir. Böyle olunca birey, davranışlarını da o hedefe göre düzenler ve harekete geçmek için içinde istek oluşur. Zaten motivasyonda hedeflere ulaşmak için bireyin isteklendirilmesi, ortak amaç ve değerlerin bir parçası olduğu bilincini kazanması amaçlanır. Bu nedenle motivasyon birçok kavramı ve olguyu içine alan bir süreçtir.

Motivasyonun, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın, istek, amaç, eğitim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, beklenti, arzu, başarı, moral, tatmin vb. gibi bir dizi kavramı çağrışım yaptırması doğal sayılmalıdır. Çünkü, motivasyon kavramı, bütün bunları da kapsamaktadır.¹Bu nedenle yöneticiler, sağlık çalışanlarının kişisel yetenek, aldığı eğitim, kazandığı tecrübeleri ve çalışmaya istekli oldukları alanları göz önüne alarak görevlendirmelidirler.

İnsan davranışlarının açıklanması için önerilen çok sayıda motivasyon teorisi bulunmaktadır. Çalışan davranışlarının örgüt ortamında öneminin ortaya konması ve buna bağlı olarak insan ilişkileri yaklaşımının gelişmesi, yönetim bilimine psikolojinin de dahil edilmesini getirmiştir. Bu sayede çalışan davranışlarının anlaşılmasında motivasyonun da içinde olduğu psikolojik süreçlere daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Çalışan davranışlarının açıklanmasına yönelik motivasyon kuramları örgütsel ortamlara uyarlanarak değerlendirildiğinde, iş doyumu ve verimliliğinin insan kaynakları uygulamaları ile yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 1: Motivasyon Süreci



Kaynak: S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.226.

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s. 245

Kaplan'a göre Beklenti Kuramı'nda kişinin çok çaba harcayıp büyük gayretler sergilemesi her zaman için ortaya yüksek bir performans çıkaramayabilir. Lawler ve Porter'a göre çoğu zaman araya iki yeni değişkenin girdiği görülür. Bu değişkenlerden biri, bireyin yaptığı iş ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneğinin olmasıdır. Bu bilgi ve yeteneklere sahip değilse bütün gayretlerine rağmen istenen performansa ulaşamayacak ve yapması gereken işi başaramayacaktır. Eğer spesifik bir uzmanlığı ya da bilgi ve becerisi yoksa yaptığı işi kendisinden beklenen şekilde sonuçlandıramaz.

Diğer değişken ise bireyin kendisi için algıladığı rolü kapsamaktadır. Burada rol, bireyden beklenen davranış türleriyle tanımlanmaktadır.¹ Bu kuram, öncelikle kişinin bilgi, yetenek ve algılama becerisine dayalı bir çerçeve oluşturmaktadır. Sağlık yöneticileri de çalıştıkları sağlık personellerinin bu yönlerini analiz etmelidirler. Çalışanların, bilgi ve becerilerini arttırıcı eğitimler düzenleyerek kişisel yeterliliklerine en uygun alanlarda görev almalarını sağlamalıdır.

Kişinin bir amaca yönelik sonucu elde etme isteği, elde etmeme isteğine üstün geliyorsa valence değeri (+) pozitif, eğer elde etmemesi üstün geliyorsa valence değeri (-) negatif değerdedir. Eğer elde etmeyle ilgilenmiyorsa valence (o) sıfır değere sahiptir. Bu noktada Vroom ayrıca bir amaca yönelik valence'ı ve "değer"i birbirinden ayırmıştır. Yani valence ile kastedilen kişinin amaca yüklediği değeridir, gerçek değeri değildir.

Bireyin her amaca yüklediği bir değer vardır. Onu elde etmek sadece onun için değerliyen başkaları için herhangi bir değer ifade etmeyebilmektedir. Örneğin kişi gruplara katılmayı arzularken, amacı grubun bir parçası olmanın toplumdaki statüsünü arttıracağına inanmasıdır ve de ayrıca işini etkili şekilde yerine getirmeyi arzulayabilir, çünkü bunun bir terfiye neden olacağını beklemektedir.

Vroom gereksinim-güdü kavramını ise, bir dizi amaca yönelik bir seçim olarak ifade etmektedir. Pozitif güdü, pozitif 'valence'lara sahip amaçları belirtirken, negatif valence'lara sahip amaçları ise negatif güdüler olarak ifade etmiştir.

¹ Kaplan, s..47

Vroom'un kuramındaki ikinci önemli bileşeni "beklenti"dir. Vroom beklentiyi, "belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı olasılığı hakkındaki geçici bir inanç" olarak tanımlamıştır. Beklentiler, onun gücü açısından tanımlanabilir. En yüksek güçteki beklenti, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağına dair öznel kesinliği ifade ederken, en düşük (sıfır) güçteki beklenti ise bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanmayacağını ifade eder.

Vroom'a (1964) göre çoğu zaman bir eylemde bulunmakta pek çok amacın varlığı söz konusudur. Bu noktada amaçların toplam sayısı da dikkate alınmalıdır. İkinci bir noktada amaç (sonuç) kavramının araçsallık özelliği taşıyabilmesidir. Yani aslında amaçlar başka bir amaca ulaşmada bir araç görevi görmektedir. Bu noktada ilk sonucun elde edilmesi veya edilmemesi ikinci sonucun elde edilmesini veya edilmemesini etkilemektedir.

Porter ve Lawler'in (1968) kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini incelemektedir. Bu kuram da temelde bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom'un kuramında olmayan başka değişkenler de kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir.

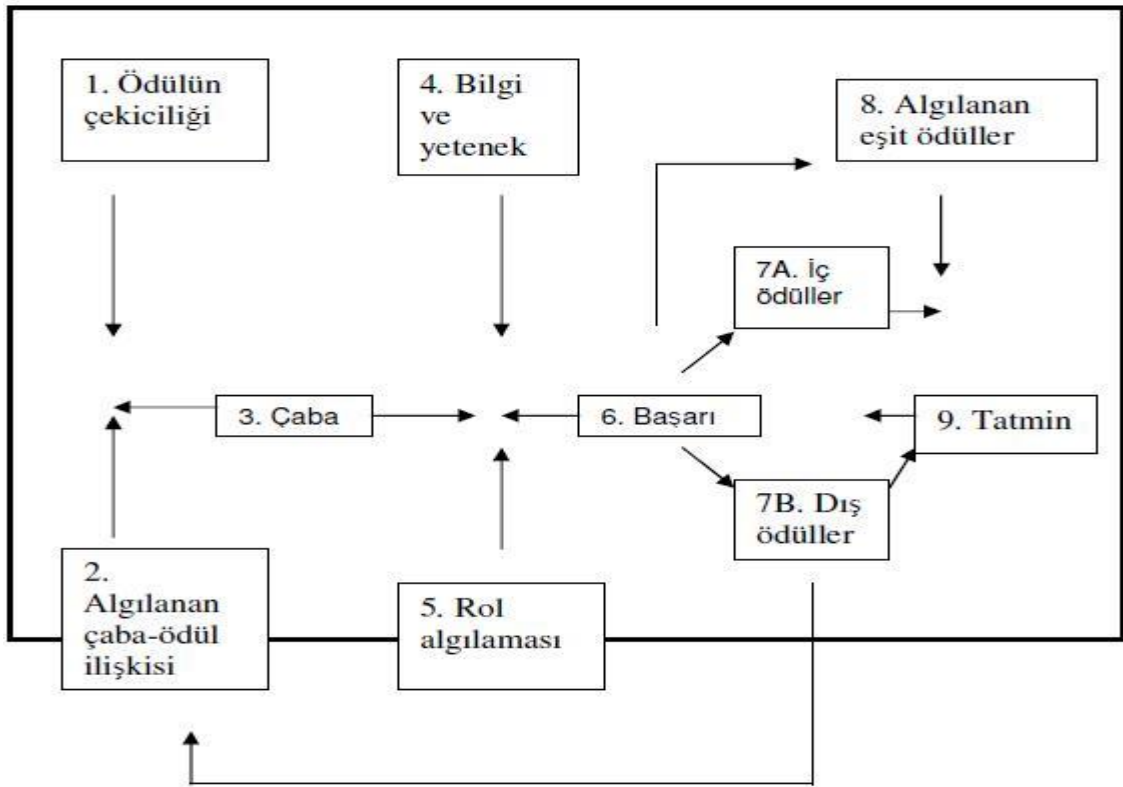
Çaba, bir işi yapmak için bir insanın harcadığı (fiziki-zihinsel) enerji miktarıdır. Vroom'un modelinden ayrılan yönü ise, çabanın iş başarımından ayrı bir değişken olarak düşünülmüş olmasıdır. Yani bir işte her çaba gösteren, çoğunda başarılı olsa da her zaman başarılı olamayabileceği düşünülmelidir. Başarının değerlendirilmesinde başarının nesnel ölçütlerinin yanı sıra, çalışanın kendisinin ve üstlerinin öznel değerlendirmelerinin de payı olmaktadır. Araştırmacılara göre de işteki motivasyon daha çok çabayla ilgilidir. Çalışma ortamında iş görenin motivasyonu, işteki başarısından çok gösterdiği çabayla kendini göstermektedir.

Çalışanlar, elde ettikleri ödülü değerli buluyor, bunları önemsiyor ve çaba harcarsa bu ödülleri elde edebileceğini düşünüyorsa, belirli bir çaba harcarlar. Ancak bu çabanın anlamlı ve sonuç getiren bir çaba olabilmesi için de çalışanda

belirli bir yetenek ve işlerinin gereklerini, görevlerinin anlamını kavramış olması gerekiyor.

Aksi halde bu çabalar işletmenin hedeflediği iş performansına ve beklenen sonuçları ortaya çıkarma becerisine dönüşemeyebilir. Yani burada önemli olan tek başına çaba göstermek, ödüle ulaşmak adına enerji tüketmek değildir. Bu çabaların işletmenin amaç ve hedeflerine uygun bir iş performansına dönüşmesi ve sağlıklı sonuçların ortaya çıkması önemlidir. Motivasyon sürecine dair Porter-Lawler Motivasyon modelini Şekil 3’de görülmektedir.

Şekil 3: Porter - Lawler Motivasyon Modeli



Kaynak: Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.144

1.4. Motivasyon Türleri

Çalışma hayatında motivasyonun son derece önemli bir olgudur. Motivasyon yöntem ve uygulamalarıyla hedeflenen şudur: Çalışanlarda ve örgüt içindeki bireylerde çalışma istek ve hevesini geliştirmek, daha üretken, verimli ve istekli bir şekilde çalışmalara katılmalarını sağlamak ve onların ihtiyaçlarını mümkün olan en hızlı ve yetkin bir şekilde karşılayarak daha fazla katılım sağlamalarını olanaklı hale getirmektir. Motivasyonla elde edilecek olan sonuçlar hem örgüt hem de çalışanlar açısından yararlı ve etkili olacaktır.

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.¹ Bu motivasyon sürecini çalışma ortamını dinamik ve üretken bir ortama çevirmek isteyen örgütler için oldukça yaratıcı deneyimlerin gerçekleştiği süreçtir.

Motivasyonun etkili olabilmesi için bireyin durumu, ihtiyaçları, beklentileri, kişilik yapısı, algılama düzeyi dikkate alınmalıdır. Her bireyin kendine özgü düşünce yapısı, kültürel ve sosyal özellikleri ve duygu dünyası vardır. Buna uygun motivasyon çeşitlerini devreye sokmak ve geliştirmek için, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, sosyal motivasyon ve psikolojik motivasyon başlıkları altında motivasyon çeşitleri incelenecektir. Burada farklı kategoriler veya başlıklar olarak incelense de bu motivasyon türlerinin zaman zaman iç içe geçmesi mümkündür.

1.4.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon son derece etkili bir motivasyon yöntemidir. İçsel motivasyon, bireylerin ruhsal dinamiklerini harekete geçiren, inanç, beklenti ve kişilik özelliklerini esas alarak geliştirilen bir motivasyon türüdür. İçsel motivasyonla harekete geçen bireylerin istekli ve hevesli oldukları söylenebilir.

Bireyler, herhangi bir dışsal faktörün etkisi olmadan harekete geçebiliyorlarsa, içsel güdülenmeyle harekete geçebiliyorlar demektir ve içsel motivasyonun en belirgin özelliği de budur. İçsel motivasyonun diğer belirgin

¹ B. S. Arzova, “Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir”, Ekopol, S.9, İstanbul, 2001, s.20-21.

özelliklerinden biri de yapılacak işin sonunda bireyin elde ettiği hazzın bireyin kendisi tarafından içsel olarak belirlenmiş olmasıdır.¹

İçsel motivasyon kişinin kendi içsel enerjisinden ve gönüllü çabalarından beslendiği için diğer motivasyon türlerine göre daha güçlü ve etkilidir. İşletmeler bunu dikkate alarak içsel motivasyon yöntemlerini geliştirmeyi hedeflemelidirler.

Bagner “İçsel motivasyon faktörleri”ni şu şekilde sıralar:

- “Sırtını okşama
- Cesaretlendirici görevler
- Belli becerilerin üstesinden gelme arzusu
- Destekleyici çalışma / yaşama ortamı
- Kişinin istekli olması
- İş / eğitim yaşantısından hoşnut olma
- Becerilerine inanma
- Umutsuzluktan kaçınma
- Başarı fırsatları yaratma
- Kişileri birey olarak değerlendirme
- Risk alma davranışını cesaretlendirme
- İlgiyi iletişime katma
- Kendini değerli algılamasını oluşturma
- Güvenle kabul etme
- Merak”²

¹ T. Argon-A. Eren, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.118

² G. Bagner: <http://www.gurcangebanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf>, 2008, s.8, (30.05.2013)

Bu olgular bireylerin duygusal motivasyonlarını da kapsamaktadır. İŖiyle, iŖ ortamı ve arkadaşlarıyla duygusal bir kopukluk ya da uzaklaŖma yaŖayan bireylerin iŖlerine ilgileri azalır, verimliliği dūŖer, alıŖmalara gönüllü katılımı yetersiz olur ve giderek tekdüze ve mekanik bir alıŖma temposu içinde kalır.

Sağlık alıŖanları da yönetici olarak görevli amirlerinden ve alıŖma arkadaşlarından hatırlanmak, taltif içerikli söz, davranıŖ sergileyen iletiŖim ihtiyacındadırlar. alıŖma ve dinlenme ortamlarının tıbbi mevzuatlara uygun ve sosyal yaŖamın gerektirdiği standartlara uygun düzenlenmesi de kiŖinin o ortamda daha istekli görev yapmasını sağlayacaktır. Sağlık alıŖanları, diğer arkadaşlarının ve yöneticilerin kendilerini bir birey olarak kabul etmesi, güven duyması, olumlu davranıŖlarının desteklenmesini ve değerli bir birey olarak kabul görmek isterler.

1.4.2. DıŖsal Motivasyon

DıŖsal motivasyon, bireylere dıŖarıdan verilen dl, destek ve mkafatlarla gerekleŖmektedir. Harekete geçirici ve motive edici yanı, içsel motivasyona göre görece sınırlı olan bu motivasyon türünün ödülün etkisinin geçmesiyle gücünün de azaldığı dŖnlmektedir. Ancak dl, olumlu ve yararlı davranıŖın mkfatlandırıldığı beklentilerini yarattığı için motivasyon üzerinde oldukça etkili bir araçtır.

Bagner olumlu dıŖsal motivasyon faktörlerini de Ŗu Ŗekilde sıralamaktadır:

- “Not (performans puanı)
- Mkfat
- dl
- Sertifika
- Kupa
- Madalya

- Kulüp ve dernek üyeliği
- Tasdik edilme ve benimsenme duygusu
- Arkadaş baskısı”¹

Aynı yazara göre olumsuz dışsal motivasyon faktörleri ise şunlardır:

- “Alay
- Aşağılama
- Sözlü olarak incitme
- Saldırma
- Cezalandırma
- Haklarını geri alma”²

Dışsal motivasyon, bir yanıyla cezadan, hakareten ya da herhangi bir nedenle incinmekten kaçınma davranışını içerirken bir yanıyla da ödül almak, takdir edilmek, içinde yer aldığı örgütü ya da çalışma arkadaşlarını mutlu etmek gibi davranışları içerir.

1.4.3. Sosyal Motivasyon

İnsan sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla sosyal motivasyon araçları da çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanların kendilerini özerk hissettikleri, yönetimle ilişkilerinde rahat davrandıkları, kendilerini o örgüte ait hissettikleri bir ortamda daha başarılı ve üretken olurlar. Bunun için örgütlerin çalışanlarını sadece bir işi ya da görevi yerine getirmekle insanlar olmadıklarını, aynı zamanda değerli olduklarını, grubun bir parçası olduklarını ve örgütün bütün çalışmalarına katılım gösterebileceklerini hissettirmelidir. Bütün bunlar sosyal motivasyon kapsamında değerlendirilebilecek motivasyon yöntemleridir.

¹Bagner, s.10

²Bagner, s.11

Örgütler çalışanlarının özel hayatına saygı duymalıdır. Çalışanlar örgüt ortamının dışında da birçok ilgi alanına sahiptirler. Bu ilgi ve eğilimler, hobiler, sosyal sorumluluk faaliyetleri, aile hayatına özgü edimler, dini ya da kültürel faaliyetler olabilir. Örgütler, çalışanlarının iş dışı hayatına saygı duyarak hatta onların özel hayatlarındaki sorunlarının çözümünde yardımcı olarak çalışanları motive edebilir. Bütün bunlar sosyal motivasyonun kapsamında değerlendirilebilir.

Bunların yanı sıra işyerinde veya iş ile bağlantılı kimi faaliyetlerde zaman zaman bazı sosyal etkinlikler (moral geceleri, özel gün ve haftalar, doğum günleri, evlilik yıl dönümleri, sünnet törenleri vb.) düzenlenebilir. Böylelikle hem çalışanların kendi aralarındaki ilişki ve yakınlaşmanın geliştirilmesi sağlanır hem de örgüt ile çalışanlar arasındaki sosyal bağlar güçlendirilir.

1.4.4. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon çalışanların ruhsal ve düşünsel dinamiklerini içeren motivasyon araç ve tekniklerini içerir. İnsanların çeşitli ruhsal gereksinimleri vardır. Bunlar her zaman karşılanmayı bekler. İlgi, sevgi, yakınlık, gündelik hayatın çeşitli sorunlarına çözüm bulmak ve karşılıklı dayanışma gibi olgular, çalışanların ruh dünyasını besler.

Çalışanların geçmişten gelen ya da ailesel ve çevresel nedenlerden doğan sorunlarıyla ilgilenmek ve bu sorunların üstesinden gelmede yardımcı olmak, çalışanların motivasyonunu güçlendirir. İçi rahat ve sorunlarla boğuşmayan çalışanlar daha üretken ve daha başarılı olurlar. Aynı şekilde, çalışmalarında takdir edilme, onaylanma ve değerli olduğunu göstermek de çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerine yol açacaktır.

1.5. Motivasyon Araçları

Çalışanlarından etkin bir şekilde yararlanmak isteyen ve çalışanlarının kapasitelerini geliştirerek daha da verimli olmalarını hedefleyen örgütler çeşitli motivasyon araçları kullanırlar. Bu araçların tümünün hizmet ettiği amaç, çalışanların örgütün hedef ve amaçlarıyla uyumlu bireyler haline gelmeleridir. Bu amaçla geliştirilen birçok araç vardır.

Motivasyon ile ilgili birçok çalışmada kabul gören yaklaşımlar, genellikle ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel/yönetisel araçlar kapsamında incelenen araştırmalarla saptandığı görülmektedir.¹Bu araştırmalardan elde edilen neticeler, uygulamada yararlı veriler sunmaktadır. Bu da motivasyon araçlarının daha verimli geliştirilip kullanılmasını sağlamaktadır.

Motivasyon araçları bu genel maddi manevi başlıklar biraz daha detaylandırılarak değerlendirilirse, birçok konu daha anlaşılır hale gelecektir. Motivasyon araçları, doğru uygulandığında etkili sonuçların elde edilmesinde büyük rol oynayan yöntemler toplamıdır. Kararlara katılım, yükselme, çalışma koşullarının uygunluğu, yetki ve sorumlulukların, uygun dağılımı, ücret ve gelir, ödüller/mükâfatlar, kâr ortaklığı, sosyal yardımlar, onaylanmak, kişisel saygınlık ve güç kazandırma, güvenlik, çalışmada otonom olmak, kurum içi iletişimin uygunluğu başlıkları altında incelenecek olan motivasyon araçları motivasyon sürecinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

1.5.1. Kararlara Katılım

Örgüt, pek çok unsurdan oluşan bir organizmadır. Her örgütün kendine özgü karar alma mekanizmaları vardır ve bu mekanizmalar belirli bir rutin çalışma düzenine göre belirlenir. Örgüt üyeleri kendilerini örgütün bir parçası olarak göremezlerse ve gerek çalışma yaşamı ve gündelik işlerle ilgili gerekse de çalışanların kendilerini ilgilendiren meselelerde karar alma mekanizmalarına katılamazlarsa, onları herhangi bir iş konusunda isteklendirmek son derece zor olur. Bu nedenle örgüt çalışanlarının karar alma süreçlerine katılmaları oldukça önemli bir motivasyon aracıdır.

“Karar verme (decisionmaking) süreci birden fazla seçenek bulunması durumunda, bunlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır.”² Örgüt çalışanları kendilerine danışılmadan, kendilerinin görüş, öneri ve düşünceleri alınmadan alınan kararları kendi kararları gibi görmez ve bu kararları sahiplenmezler.

¹ F. Ölçer, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi (ERÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, S.25, Kayseri, 2005, s. 2.

² K. Tosun, İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, Ankara, 1992, s.308

Günümüzde insanın daha çok değer gördüğü, insan hak ve özgürlüklerinin daha çok önemsendiği, insani değerlerin, kişilik ve özgünlük kavramının kapsamında insanın her şeyden daha önemli olarak kabul edildiği bir sürecin yaşanması ve bu çerçevede insanların yaşam kalitesinin ve eğitim düzeyinin yükselmesi insanların da beklentilerinde bazı değişimlere yol açmıştır. Bu durum insanların yaratıcı yeteneklerinin daha çok açığa çıkmasına ve bu yeteneklerden daha fazla yararlanılmasına, bireylerin karar alma ve yönetim süreçlerine daha fazla katılım sağlamalarına ve bütün bunların da çalışanların moral ve motivasyonlarına büyük katkı sağladığına tanık olunmaktadır.¹

Örgütler bu amaçla çeşitli ortak karar alma düzenekleri ve periyotları oluşturarak çalışanları bütün süreçlerde rolü olan birer katılımcı olmaya dönük uygulamalar geliştirmelidir. Alınan kararlarda kendisinin sözü, duygu ve düşüncesi olduğunu hisseden çalışanlar, kararların uygulanmasında daha istekli ve azimli olurlar.

1.5.2. Yükselme

Çalışma hayatının dinamikleri incelendiğinde, insanların emek ve çabalarının değer gördüğü ve mükâfatlandırıldığı bir ortam yaratıldığı zaman çalışanların daha verimli ve istekli olduğu görülecektedir. Her iş yerinde ve örgütte çeşitli kademeler, mevkiler ve işlerin sağlıklı bir şekilde yürümesi için hiyerarşik bir düzen vardır. Bunlar çalışanların belirli bir emek, çaba ve sadakatten sonra olmayı arzuladıkları yerlere dönüşürler zaman içinde. Garih, özellikle de büyük müesseselerde çalışan kişilerin en önemli motivasyonlarının genelde gelir ve mevki olduğunu söyler.² Bu da çalışanlara her zaman için yükselme fırsatlarının bulunduğu bilincinin kazandırılmasının ne kadar önemli olduğunu gösterir.

Bir üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Terfi kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimisi için de psikolojik gelişme veya

¹ H. Özgen - A. Öztürk - A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, S.40, 2002

² Ü. Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000, s.107

adaletin yerine gelmesi demektir. Bu yüzden yükselme, her iş görenin motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı etkiler yapacaktır.¹

Örgütlerde yükselme olanaklarının adil, dengeli ve insanların çalışmalarını hak ettikleri şekilde ödüllendirmeye uygun bir tutum içinde değerlendirilmesi, çok önemli bir motivasyon aracıdır. Yükselmenin ve kariyer olanaklarının çalışanlar için hiçbir zaman kapatılmaması gereken bir kapı olduğu bilinmektedir. Çalışanların adaletli ve hakkaniyete uygun yükselme fırsatlarına sahip olmasını bilmeleri işlere daha güçlü sarılmasına yol açar.

1.5.3. Çalışma Koşullarının Uygunluğu

Çalışanların hayatlarının önemli bir bölümü çalışma ortamında geçer. Bu ortam zaman içinde bir çeşit sosyal, psikolojik ve kültürel atmosfer yaratır. İnsanların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği bir ortamda üretken ve yaratıcı olmaları mümkündür. Bu nedenle çalışma ortamı çalışanların motivasyonunu son derece etkiler.

Çalışma ortamı kavramı oldukça geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Çalışanların içinde bulunduğu fiziksel çevre, çalışma saatleri ve işin yoğunluğu, iş sağlığı ve güvenliği, ücret gibi konuları başta olmak üzere çalışma koşullarını da içeren; yanı sıra profesyonel kimlik, anlamlı iş, karar süreçlerine katılma ve etkileme, özerklik, yöneticiler ve diğer meslektaşlarla kurulan ilişkiler, etkili liderlik, karşılıklı güven, profesyonel gelişim ve öğrenmenin teşvik edilmesi, fiziksel ve psikolojik güvenlik, etkili iletişim ve ekip çalışması gibi etkenleri de kapsayan oldukça geniş bir kavramdır.²

Üretim sistemlerinde çeşitli işlerin yürütüldüğü birbirinden farklı yapıda çalışma alanları olabilir. Bu tür sistemlerde üretimin sürdürülmesinde temel üretim faktörleri olarak insan, makine ve buna uygun malzemeler kullanılır. Ancak bu üç faktör arasındaki iletişim ve koordinasyon yine insan tarafından gerçekleştirilir. İnsan faktörünü korumak ve devamında üretimde verimliliği arttırmak, öncelikle bu

¹ E. Aktepe, İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 2004, s. 372

² M. Saygılı, Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Hacettepe Üniversitesi (HÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, Ankara, 2008, s.4

Çalışma alanlarının ergonomik yapıya uygun düzenlenmesi ile mümkün olabilir. Kötü ve uygunsuz çalışma koşulları ve aşırı uzun, yorucu, yıpratıcı çalışma saatleri nedeniyle çalışanlarda oluşan motivasyon azalması ve yorgunluk sonucunda verimlilik düşer, işlerin sürdürülmesinde aksamalar gözlenebilir. Bununla beraber, sağlıksız çalışma koşullarının çalışanların solunum, dolaşım, kas ve sinir sistemini, enerji metabolizmasını ve moral yapısını da etkilediği görülmektedir.

Çalışma ortamının uygunsuzluğu, en başta bedensel ve ruhsal sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Eğer, bu uygunsuz koşullar düzeltilmez ve çalışanların yaşam ve çalışma kalitesini aşağıya çekmeyen bir ortam yaratılamazsa, örgüt çalışanlarının motive olması beklenemez.

1.5.4. Yetki ve Sorumlulukların Uygun Dağılımı

Yetki, görev ve sorumlulukların, hedeflenen işlerin gerçekleştirilmesi için yasal olarak mesuliyet ve icra gücü almaktır. Yetkiler, sorumluluklarla i içedir. Örgütler aynı zamanda hiyerarşik bir düzeni olan yapılar olduğundan yetki ve sorumluluk kavramı hayati bir önem taşır. Bütün alışmalar, yetkilendirilmiş birey ve ekiplerin sorumluluğunda ve yönetiminde gerçekleşir. Yetki ve sorumluluklar uygun ve adaletli bir dağılımla paylaştırılmamışsa hem iş ve çalışma düzeninde bir kaos ve karmaşa ortaya çıkar hem de çalışanların istek, heves ve moral düzeylerinde bir düşüş yaşanır.

Günümüzün ağdaş işletmeleri merkezi yönetim modelinden uzaklaşarak merkezi olmayan modele doğru bir gelişim seyri izlemektedir. Yetki ve sorumluluğun paylaşılması ya da devredilmesi çalışanlar için en önemli motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Çünkü yetki ve sorumluluk alan bireylerin özgüvenleri yükselir, inisiyatifleri gelişir, yaratıcılıkları açığa çıkar ve doğal olarak da motivasyon seviyelerinde yükselme meydana gelir. Bu alışanların sorumluluklara ortak olmasını da beraberinde getirir. Aynı zamanda çalışan ve yöneticiler arasında

güvene dayalı ilişkiler ortaya çıkar. Bir çalışana verilebilecek en iyi eğitim onu sorumluluk altına almaktır.¹

Çalışanların örgüt tarafından verilen görev ve yetkilerle sorumlu kılınması ve bu yetkilerin dengesinin örgüt tarafından gözetilmesi, motivasyon sağlayıcı bir unsurdur. Çünkü günümüzün modern ve gelişmiş işletmecilik anlayışında monolitik ve her şeyin yukarıdan yönetildiği yönetim ve yetki tarzı terk edilmekte, yerini giderek daha özerk ve esnek yönetim tarzlarına bırakmaktadır. Bu da her çalışanın yaratıcılığını ve inisiyatif geliştirme gücünü büyüten, moral ve motivasyonunu arttıran, kendisini yapılması gereken işlere karşı sorumlu hissetmesini sağlayan bir tarzdır.

1.5.5. Ücret ve Gelir

İnsanlar geçimlerini sağlamak için belirli bir maddi gelire gereksinim duyarlar. Bu, sosyal ve ekonomik hayatın sürekliliği açısından da belirleyici bir öneme sahiptir. Ücret, bir işletmede çalışan bireylerin yaptıkları işlerin karşılığında aldıkları bedeldir ve bu hem işlerin yerine getirilmesi hem de çalışanların hayatlarının devamı ve ailelerinin geçimi için zaruridir.

Çalışanların ücretlerinde adil olmak, işletmeler açısından büyük önem taşır. Her çalışan, işyerine katkıda bulunur, bilgi, beceri ve yeteneklerini işletmenin hizmetine sunar, mal ve hizmet üretir, işlerin yapılmasına katkı sunar. Bütün bunların karşılığında da hakkaniyetli ve diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında adil olarak kabul edilebilecek bir ücret talep eder. İşletme de bunu karşılayarak çalışanların hak ettiğinin karşılığını verir ve çalışanlarını mutlu eder.²

Eğer çalışan bireyler, emeklerinin ve çabalarının karşılığını makul düzeyde alamazlarsa hem yaşamlarını sürdürmede ve ailelerini geçindirmede sıkıntıya düşerler hem de tatminsiz, mutsuz ve öfkeli olurlar. Düşük ücret ve düşük gelir, çalışanlarda örgüt yönetiminin kendilerinin emeklerine ve çabalarına bakışını da yansıttığı düşüncesini uyandırır. Bu da örgütle aralarındaki negatif mesafenin daha

¹ D. Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), SBE, YYLT, Adana, 2005, s.40

² Çiçek, s.34

da genişlemesini beraberinde getirir. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarına tatminkâr bir ücret ödemeleri ve gelirlerini ülkenin genel yaşam standartlarına uygun bir yaşam sürdürmeye yetecek düzeyde tutmaları motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır.

1.5.6. Ödüller/Mükâfatlar

Çalışanlar, örgütlerinin emek ve çabalarına değer verdiğini ve bu değeri değişik biçimlerde göstermesini isterler. Aksi durumda pek çok çalışan, *ne kadar çalışırsam çalışayım, kimsenin umurunda değil, bütün çabalarım boşa gidiyor* gibi bir duyguya kapılarak işleri boşlamaya başlar. Bu nedenle örgütlerin kendi içinde çalışanları için bir ödül mekanizması oluşturması son derece önemlidir. Ödüllendirme mekanizmaları bir bireyden beklenen davranışları ve çalışmaların sonuçlarını güçlendirmeyi amaçlayan sistemlerdir.¹Ödüller sadece ekonomik içerikli değil, bazen manevi değer olan ya da sembolik nitelikteki bir ödül de çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olur.

Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır.²

Bazen bir tatil, bazen küçük bir hediye, bazen bir ikramiye ya da herhangi bir sembolik mükâfat çalışanlar üzerinde büyük bir motivasyon etkisi yaratır. Bu hem çalışanların emek ve çabalarının değer gördüğünü gösterir ve hem de işyerindeki çalışanların da ödül almak için daha çok çaba harcamasını beraberinde getirir.

1.5.7. Kâr Ortaklığı

Çalışanları işletmenin kârına ortak etmek son derece etkili bir ekonomik motivasyon aracıdır. Çalışanların hem işletmenin ekonomik olarak büyümesi için çabalamasına yol açar hem de çalışanların işletmeyi kendine ait görmesini

¹ M.A. Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi (AÜ) Eğitim Bilimleri Fakültesi (EBF) Dergisi, C.1-2, S.15, Ankara, 2002, s.158

²Soykenar, s.32

beraberinde getirir. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine onların kâra katılmalarını sağlamak, bilinen en eski ve özendirici yöntemlerinden birisi olarak kabul edilmektedir.¹

Kendi içinde bazı riskler ve tehlikeler de taşıyan bu yöntem uygulanırken son derece dikkatli olunmalıdır. Hem çalışanların hem de işletmenin ekonomik dengelerinin gözetilmesi gereken bu sistem uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar Korkmaz’a göre şu başlıklar altında toplanabilir:

- *“Nakit olarak dağıtım:* Yılsonunda elde edilen kârın belirli bir yüzdesi nakit olarak çalışanlara dağıtılır. Bu yolla çalışan kendisini işletmenin bir parçası gibi görerek daha etkin ve verimli çalışacaktır.
- *Ertelenmiş Dağıtım:* Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir. Çalışanların geleceğine dair yapılacak olan bu yatırım çalışanların motivasyonunu yükseltecektir.
- *Karma Dağıtım:* Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Kârın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır. Bu iki modelin karma uygulanması çalışanlar için daha büyük avantaj oluşturacaktır.
- *Hisse Senedi Verilmesi:* Bazı işletmeler her yıl elde edilen kârın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre çalışanlara dağıtılır. “² Böylelikle çalışanların diledikleri zaman nakde dönüştürebilecekleri bir olanakları olur.

Korkmaz’a göre kâra katılma yönteminin amaçları şunlardır:

- Çalışan ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- Çalışanın güvenlik gereksinimlerini karşılamak

¹ Z. Sabuncuoğlu - M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.123

² . Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi (Çağ. Ü) SBE, YYLT, Mersin, 2008, s.30

- Vasıflı Çalışanları işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak
- Çalışanları üretim maliyetinde tasarrufa özendirmek
- Başarılı çalışmaları nedeniyle Çalışanları ödüllendirmek
- İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak
- Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.”¹

Bu yöntem hem çalışanlar arasında adaletli bir dağıtım gerçekleştiğine dair inancı artırır hem de işletmenin daha verimli çalışmasını beraberinde getirir. Çalışanların kâra katılmaları, işletmeyi daha fazla sahiplenmesine ve etkin çalışmasına yol açar.

Kâr ortaklığı etkili ve eski bir yöntemdir ancak bu yapılırken işletme içi dengeler gözetilmelidir. Kâr ortaklığı devreye sokulurken işletmeye gerçekten de bütün enerjisiyle katılan ve katkı sunan ile katılım göstermeyen, katkı sunmayan, sorumluluk bilinci ve duygusu güçlü olmayan arasındaki fark dikkate alınmalıdır. Aksi halde bu ekonomik motivasyon aracı ters de tepebilir ve çalışanlar üzerinde negatif etkiler yaratabilir.

1.5.8. Sosyal Yardımlar

Çalışanlara yapılacak olan sosyal yardımlar da oldukça etkili ekonomik motivasyon araçları arasında yer alır. Örgütün olanakları çerçevesinde yapılacak olan bu yardımlar çalışanlar açısından önemsenecek ve örgütün imkânlarını kendisine sunmaktan imtina etmediğini hissedecektir. Bu açıdan bir örgüt açısından sosyal yardım ve destek uygulamaları moral ve motivasyon açısından son derece önemlidir.

Çalışanlar açısından işletmenin kendisine değer verdiği bilincini geliştirecek olan bu sosyal yardımlar çok çeşitlidir ve çalışanlar açısından da büyük önem taşır. Sözelimi ulaşım hizmetlerinin sağlanması, yiyecek giyecek yardımı, eğer çalışan kiradaysa kira yardımı, çocukları için eğitim yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci bir emekliliği olanaklı kılan sigorta yardımı, iş ve çalışma ortamını daha nitelikli hale

¹ Korkmaz, s.30

getiren çeşitli sosyal ve ekonomik kolaylıklar çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.¹ Bazen çalışanlara iş ortamında kullanmak üzere cep telefonu tahsis edilmesi, çay-kahve servisi, belirli günlerde (bayram vb.) tatiller verilmesi de sosyal yardım kapsamında değerlendirilebilir.

İşletmelerin bu konularda yapacakları küçük bazı iyileştirme ve kolaylıklar bile çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olurken, çalışanların da yaşamlarını daha da kolaylaştırıcı bir rol oynar. Söz gelimi servis ve ulaşım hizmeti, çalışanların ulaşım giderlerini azaltacağı gibi işletmenin de zaman kayıplarını en aza indirmesini beraberinde getirebilir. Kışlık giyecek ve yakıt yardımı, resmi ve dini bayramlarda verilecek armağanlar örgüt için düşük bir maliyet iken, çalışanlar için büyük bir moral ve motivasyon aracıdır.

1.5.9. Onaylanmak

Her insan içinde bulunduğu ortamda onaylanma ihtiyacı hisseder. Bu hem insanlar için bir tür sosyal ihtiyaçtır hem de yaptıkları işleri, durumlarını ve etkinliklerini doğrulama imkânıdır. Psikolojik açıdan insanlar kendilerinin değerli olduğunu, yaptıklarının başkaları tarafından beğenilip kabul gördüğünü hisseder ve daha mutlu, daha da tatmin olmuş bir şekilde işlerini sürdürür.

İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Sunulan bir beğeni ve takdir, insanların gelişmesine yüksek düzeyde bir önderlik ya da destek kadar yardımcı olacaktır. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayacaktır. Bu duygu, doğrudan insan bilincinde kabul edilme, onaylanma, saygı ve güveni artırır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir.²

Aksi durumda, negatif ve sorunlu bir çalışma ortamı doğacaktır. Çalışanların onaylanmama veya kabul görmeme hallerinde ***ben ne yaparsam yapayım kimse görmez, kimse anlamaz ve kimse bu yaptıklarına değer vermez***, diyerek moral bozukluğu yaşar, işleri aksatır ve sorumluluk duygusunu yitirir.

¹ B. Keskin, Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atatürk Üniversitesi, (Ata.Ü) SBE, YYLT, Ankara, 2008, s.53

² T. Bentley, İnsanları Motive Etme, (Çev. R. Demir), İstanbul, 1999, s.179

1.5.10. Kişisel Saygınlık ve Güç Kazandırma

İnsanlar bulundukları ortamlarda herkes tarafından kabul edilen, değer gören bir saygınlık ve bundan doğan bir güç ve inisiyatif sahibi olmayı önemserler. Kişisel saygınlık, aynı zamanda kendine karşı özgüveni de besleyen bir olgudur. Çalışanların zamanlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri örgüt ortamlarında kendilerini değerli hissetmeleri ve kişiliklerini ve saygınlıklarını korumaları, çok güçlü bir motivasyon aracıdır.

Her çalışan değerlidir ve bu değere uygun bir saygınlığı hak eder. Örgütler, çalışanları için geliştireceği politikalarda özenli ve duyarlı davrandığında çalışanların morali yükselir. Bu aynı zamanda çalışanlara güç de kazandırır. Güç kazanan çalışanlar daha rahat ve kendinden emin bir şekilde sorumluluk üstlenir, işlerin yerine getirilmesinde inisiyatif üstlenir ve birlikte çalıştığı arkadaşları da harekete geçirir.

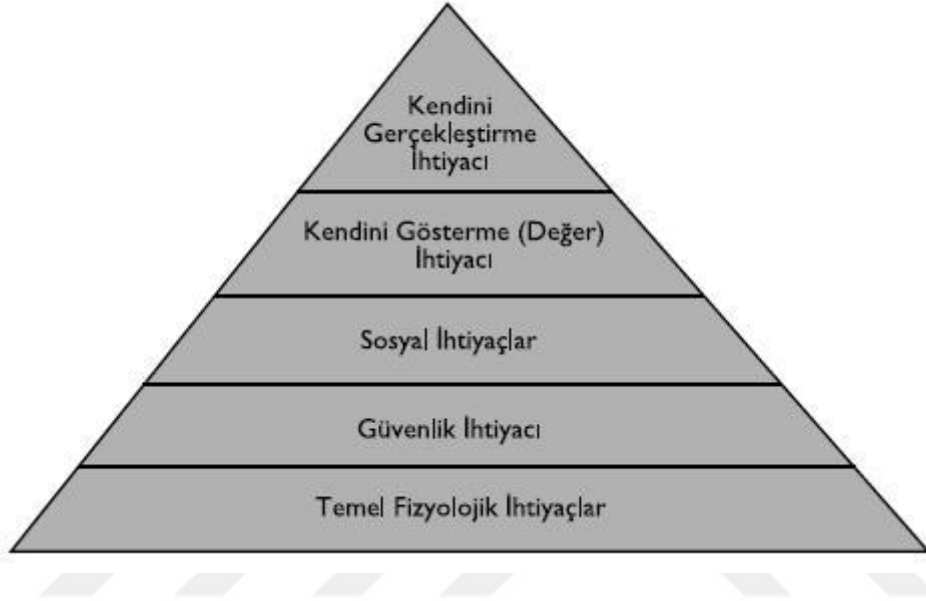
1.5.11. Güvenlik

Güvenlik ihtiyacı her insanın en temel gereksinimleri arasında yer alır. Güvenlik insanı yaşam koşullarının da başında gelir. En ilkel düzeyde barınma, can ve mal varlığını koruma düzeyinde tanımlanabilecek olan güvenlik ihtiyacı, daha geniş düzeyde iş ve sosyal güvence ve yaşamını refah içinde sürdürmeyi kapsamaktadır.

Her insan bu ihtiyaçlarının en iyi düzeyde karşılanmasını ister. Bu nedenle işletme ve örgütlerin en başta çalışanların iş ve çalışma ortamındaki fiziksel güvenliğini sağlamak zorundadır. Bu sağlıklı bir çalışma ortamının da ilk şartıdır zaten. Bununla birlikte, iş güvencesi yani çalışanda işini kaybetme korkusu yaratmayacak bir iş güvencesi yaratmak zorundadır. Emeklilik, hastalık, yaşlılık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları engellemektedir. Sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları hükümetler tarafından zorunluluk haline getirilmiştir. Böyle olmasına rağmen örgüt politikaları

bunları teşvik aracı olarak kullanabilir. Örgütlerin bu tür risklere karşı önlem almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı niteliğindedir.¹

Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.



Kaynak: T.Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.245

Güvenlik ihtiyacının temel fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra geldiği görülmektedir. Çünkü insanlar sadece fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını değil, güvenlik içinde yaşamayı da isterler. Güvenlik duygusunun olmaması ya da yetersiz olması insanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

Örgütler, çalışanların güvenlik ihtiyaçlarını her düzeyde karşılayacak araçlar ve yöntemler geliştirdikçe, çalışanlar kendilerini güvende hissetmenin karşılığı olarak örgüte daha çok sahip çıkarak daha üretken ve yaratıcı olurlar. Bu nedenle örgütler işlevsel ve uzun soluklu bir motivasyon süreci yaratabilmek için güvenlik ihtiyacının karşılanmasını öncelikler listesine almak durumundadırlar. Hem psikolojik ve sosyal açıdan hem de işyerindeki fiziki koşulların güvenli olması

¹ Çiçek, s.38

açısından standartlara uygun düzenlemeler yapmalıdır. Çünkü insanlar için güvenlik en temel ihtiyaçların başında gelmektedir.

1.5.12. Çalışmada Otonom Olmak

İnsanlar için özgürlük ve kendi gücünü ve kaynaklarını serbestçe kullanabilme olanakları, son derece önemlidir. Bu durumda hem kendisini gerçekleştirmiş olur hem de yaratıcılığını, inisiyatif kullanma becerisini ve birilerinin idaresi altında olmadan sorumluluk alma gücünü geliştirir.

Çalışanları sürekli otoriter ve baskıcı bir tahakküm altında tutmak, her şeyi emir ve talimatlarla yürütmeye çalışmak, çalışanların inisiyatif kullanma becerisini ve sorumluluk duygusunu ketleyen uygulamalar geliştirmek, iş ve çalışma verimini düşüren, çalışanların moral ve motivasyonunu engelleyen bir tutumdur. Böylesi tekdüze yaklaşımlar, çalışanların motivasyonlarını, katılımlarını ve üretkenliklerini olumsuz yönden etkiler.

Çalışanlar sürekli denetlendiklerini, sorgulandıklarını ve gözetim altında tutulduklarını düşünerek kendilerini özgür hissetmezler. Bu durum bireylerin sürekli hata yapmalarına da yol açabilir. Bu tür uygulamalar diğer yandan bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin törpülenmesi anlamına da gelmektedir.¹

İşletmeler çalışanlara, işin çerçevesi dahilinde inisiyatif ve otonom çalışma olanakları verebilmelidirler. Bu hem çalışanların sorumluluk bilincini geliştirir hem de üretkenlik artar, işin kendi işi olduğu ve tam katılım sağlaması gerektiği duygusu gelişir. Böylece çalışanlar örgütsel süreçleri ve çalışmayı kendilerine ait hissederek daha yüksek bir katılım gerçekleştirirler.

1.6. Örgütsel İletişim ve Motivasyon

Örgütlerde iletişim, en hayati olguların başında gelmektedir. İletişimin etkin bir şekilde kullanılması ve çalışanların hem kendi aralarında hem de yönetimle iletişim kanallarının açık ve kullanışlı olması işlerin doğru ve zamanında yürütülmesinde büyük bir rol oynar. Örgütsel iletişim, örgütün bütününe içine alan

¹A. Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006, s.168

ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi değişimi sürecidir.¹ Esas olarak örgüt yapısı gereği bir tür iletişim ve haberleşme ağı gibidir. Bütün çalışmalar bir dizi bilginin aktarılması, işlenmesi ve paylaşılması üzerinden yürütülür.

Eğer işletmede bütün iletişim kanalları ve imkânları aktif ve yetkin bir şekilde kullanılmıyorsa, çalışmalar yürümez, görev ve sorumluluklar birbirine karışır ve çalışanlarla yönetim arasındaki uyum ve denge bozulur. “İşgörenlerin birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin iş görenlerle ilişkilerinin ve örgütteki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanı sıra bu tekniklerle bağlantısı olan örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır. İletişim aynı zamanda çalışanın işletme hakkında da bilgi edinmesini sağlar. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslenmenin olmadığı durumlarda belirsizlik artmakta, örgütte güven kaybı yaşanmakta ve verimlilik düşmektedir.”² Bu da motivasyon açısından sekteye uğraticı bir sürecin başlamasına sebebiyet vermektedir.

Bu nedenle örgütsel iletişim kanalları sağlam ve yetkin bir şekilde kurulmalı ve bütün işlerin yürütülmesinde çalışanlar ve yönetim arasındaki bağların güçlü olması gözetilmelidir. Bu çalışanların olduğu kadar yönetimdeki unsurların da moral ve motivasyon düzeylerini etkileyecektir.

2. MOTİVASYONUN AMAÇLARI ve KURAMLARI

2.1. Motivasyon Amaçları

Motivasyonun amacı, çalışanların beklentileri, gereksinimleri, kişisel hedefleri ve yaşamları ile örgütün hedef ve amaçları arasında uyum yaratarak çalışanların daha üretken, verimli ve yaratıcı olmalarını sağlamaktır. Yeterince motive olmuş çalışanlar örgütün hedefleri ve amaçlarıyla uyumlu çalışarak daha verimli olurlar.

¹ D. Altuğ, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s.41

² H.N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), SBE, YYLT, Isparta, 2001, s.54

İşletmeler daha kaliteli ürünler üretmek ya da hizmet kalitelerini daha yüksek hedeflere göre geliştirmek isterler. Bunu gerçekleştirmenin pek çok yolu vardır ancak esas olarak çalışanların örgütün bu hedeflerine göre bir performans sergilemeleri belirleyici olacaktır. Teknik ve teknolojik yatırımların yanında çalışanların motivasyonuna da önem veren buna uygun uygulamalar geliştiren örgütler, daha başarılı olurlar ve hedeflerine daha çabuk ulaşma olanaklarını yaratırlar.

İnsan biyolojik, sosyal ve kültürel varlıktır ve bu temelde oluşan birtakım gereksinimlerinin karşılanmasını ister. İnsan konuşan, düşünen, seven, üzülen, gülen, arzu ev istekleri, özlemleri olan bir varlık olması, esasta motivasyon süreçlerinin de temelini oluşturmaktadır.

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görülmeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. Kısaca herkes aynı güdüler tarafından motive edilmemektedir. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir. Çünkü insanlar kendilerine özgü arzuları, zihinleri ve düşünüş biçimleri olan sosyal varlıklardır. Bu yüzden her çalışanın farklı ihtiyaç, istek ve amaçlarının olduğu göz önünde tutulmalıdır. Bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artabilirler.¹Motivasyon süreci tatmin edilmemiş, eksik kalmış ya da yeterince karşılanmamış bazı gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılınca ve karşılanınca kadar kişi yeterince motive olmaz. Kişinin temel bir ihtiyacı uyandırıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçmesi muhtemeldir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır.

Çalışanları içten gelen bir arzu ve istekle işletmenin hedef ve amaçlarını gerçekleştirme yönünde davranmaya özendirme, onları destekleyen çalışmalar örgütleme örgütlerin ve yöneticilerin temel görevlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Literatürde motivasyonun amaçları, verimlilik, etkinlik, yüksek performans, kalite, hizmet memnuniyeti, kârlılık, maliyetlerde ve fiyatlarda uygunluk başlıkları

¹A.Arık, Motivasyon ve Heyecana Giriş, Çantay Kitabevi, İstanbul, s.33

altında incelenmektedir. Motivasyonun amaçlarına ulaşması, işletmeler ve örgütler açısından ortaya son derece yararlı sonuçlar çıkarmaktadır.

2.1.1. Verimlilik

Bütün örgütler verimliliği hedefler listesinde ön sıralara yerleştirirler. Verimlilik sadece üretim merkezli bir kavram değildir. Verimlilik, esas olarak örgütün veya işletmenin mevcut durumunu daha iyi, daha gelişkin ve başarılarla doğru götürme süreci ya da kapasitesini ifade eder. Verimlilik, örgütün hedeflerine uygun mal ve hizmet üretimi kadar, çalışanların performansları ve işletmenin büyümesini de kapsamaktadır.

Yaygın olarak kullanılan bir tanıma göre verimlilik esas olarak etkinlik ve etkililiğin bileşiminden oluşur. Ancak bu tanıma kalite, yenilik, süreklilik, randıman ve çalışma hayatının kalitesi gibi performans boyutları da eklenebilir.¹ Böylece kapsamı gelişen verimlilik hizmet ve üretim sürecindeki en önemli faktörlerden birisi haline gelmiş bulunmaktadır.

Günümüzde verimlilik artık sadece üretim odaklı bir kavram olmaktan çıkmıştır. “Değişen sosyo-ekonomik koşullar ve doğal dengeler nedeniyle verimlilik kavramı ekonomik ve örgütsel yeteneklerin yanı sıra doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak, koşulları ve kaynakları en akılcı bir biçimde kullanmak gibi bazı özelliklere tanımlanır hale getirmektedir.”²Kapsamı böylesine genişleyen verimlilik kavramının çalışma hayatının tümünde işlevsel hale gelmesi, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Örgütler daha verimli olmak ve çalışanların yüksek bir katılımı ile üretim ve hizmet süreçlerinde etkili olmalarını sağlamak için motivasyon politikalarına büyük önem vermek zorundadırlar. Verimliliği arttırmanın sorumluluğu örgütlerin yönetim ve idari birimlerindedir ve bu amaçla çeşitli uygulamalar geliştirmek için çalışanların moral ve motivasyon düzeylerini yükseltmelidirler. Çünkü, motivasyonun en önemli amacı verimliliği yükseltmektir.

¹ İ. M. Baş - A. Artar, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ankara, 1991, s. 36

² S. Özdamar, “Endüstriyel İlişkiler ve Verimliliğin Önemi”, Türkiye’de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri Notları, Ankara, 1988, s. 111

2.1.2. Etkinlik

Örgütler, hedef ve amaçlarına doğru ilerlemek için etkin olmak zorundadırlar. Etkin olmak, örgütü kendi değerleriyle uyumlu bir performansa ulaştırır. Bir örgütün hedeflerine ulaşması, çalışmalarında verimliliğin sağlanması, çevre ve toplumsal değerlerle uyumu, büyüme, gelişme ve üretkenliğinin artması, çalışanlarla örgüt arasında sağlıklı bir iletişim ve tatmin ilişkisinin bulunması etkinliğin sağlandığını ifade eder.

Bir faaliyet istenen sonuçları veriyorsa, etkili bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Örgütün hedef ve amaçlarına uygun biçimde faaliyet göstermesi, aynı zamanda faaliyet ve çabalarının amaca ulaşmadaki derecesi etkin olmanın kapsamını da belirler. Etkin olmak, örgütün amaçlarına ulaşmak için bütün iç ve dış kaynaklarını, imkânlarını ve yeteneklerini harekete geçirmesidir de. Eğer bir örgüt önceden planladığı amaç ve hedeflerine ulaşabilmişse o örgütün etkin olduğu söylenebilir. ¹

Örgütler etkin olabilmek için mevcut olanaklardan yararlanmalıdırlar. Başta insan gücü olmak üzere teknoloji, çevresel olanaklar, ülke ve dünyadaki yenilikler, yeni yönetim ve örgütlenme modellerinden azami olarak faydalanmalıdır. Özellikle de motivasyon araçlarının yetkin olarak kullanılması örgütün etkinlik düzeyini yükseltecektir. Motivasyon sürecinin amaçlarından olan etkinlik, motivasyon süreciyle doğrudan ve dolaylı ilişkili olan bir olgudur.

2.1.3. Yüksek Performans

Örgütlerde başarının, verimliliğin ve hedeflere ulaşmanın en önemli unsurlarından birisi de çalışanların yüksek performansıdır. Çalışanların yüksek performansı, örgütün başarısı açısından hayati önemdedir. Yüksek performans sadece bir insan kaynakları çalışması ya da bazı tekniklerin uygulanmasıyla gerçekleşebilecek bir olgu değil. Eğer örgüt her personelin kendi özgün yapısını ve çalışma alanındaki yaklaşımlarını dikkate alan motivasyon biçimleri geliştiremezse, en çalışan ve becerikli personel bile kısa sürede başarısız olur ve örgütün beklediği yüksek performansı gösteremez.

¹ Kaplan, s.8

Motivasyon araçlarının sağlam ve yetkin kullanımı ile doğru insan kaynakları politikaları yüksek performans açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında “kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Motive olmayan bir çalışanın verimli olabilmesi, yüksek performans göstermesi beklenmemelidir.”¹ Motivasyon örgüt çalışanlarının performansını artırır, örgütün verimliliğini yükseltir ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Durmuş’a göre “insan ihtiyaçları sonsuz ve sınırsızdır, bu sebeple insan daha fazla motive olmak için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyon araçlarını kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir.”² Her bireyin gereksinimlerini gözeterek ve toplumsal ihtiyaçlara da yanıt veren politikalar çalışanların daha yüksek performans göstermesine yol açacaktır. Dolayısıyla iyi motive edilmiş çalışanlar yüksek performans gösterebilir.

Motivasyonun amaçlarından birisi olan yüksek performans örgütün yüksek kapasitede çalışmasına yol açar. Yüksek performans gösteren çalışanlar ve örgüt yapısı örgütün büyüme hedeflerine, amaçlarına ve iş geliştirme politikalarına büyük bir katkı sağlar.

2.1.4.Kalite

Kalite, örgütlerin hedefledikleri olgulardan birisidir ve motivasyonun amaçları arasında çok önemli bir yer tutar. Kalite kavramı en iyiye hatta mükemmelle ulaşma arzusunu yansıtan bir kavramdır. Bu nedenle kalite kavramı birçok unsuru ve boyutu içinde barındırmaktadır. Kalite hem genel standartlara uygunluğu hem güvenilir olmayı hem de sürekliliği içerir. Bütün örgütler kalite konusunda örnek olmayı hedeflerler.

Örgütlerin kalite konusunda öne çıkmaları ve çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutarak kaliteyi yakalamayı hedeflemeleri, amaca uygun bir tutumdur. Örgütlerin motivasyon süreçlerini sadece yüksek performans ve iş tatmini hedefiyle değil, aynı zamanda iş, ürün ve hizmetlerde kalite hedefiyle geliştirmesi son derece önemlidir. Günümüzde kalite konusunda sıkı bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Örgütler kaliteyi rakiplerine karşı en önemli özellikleri olarak sunmak

¹ H. Erkut, “Verimlilik Özendirmesi”, Verimlilik Dergisi, S.4, Ankara, 1992, s.17

²H.Durmuş,“Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme” ; www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf(28.07.2013).

istemektedirler. Bazen bu bir hırsa da dönüşerek çalışanların aşırı iş yükü altında kalmalarına yol açmakta, böylesi bir tutum izleyen örgütler kısa sürede çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Kalite ile motivasyon süreçleri arasında dengeli bir ilişki kurabilen şirketler, hem kalite konusunda önemli adımlar atabilirler hem de çalışanların yüksek motivasyonu ile daha büyük başarıya doğru ilerlemelerini sürdürürler.

2.1.5. Kârlılık

Bütün işletmeler kârlılığı hedeflemektedir. Kârlılık, işletmelerin temel ekonomik amaçlarından biridir. İşletmelerin faaliyet ve planlamalarının genellikle kârlılığı arttırmaya dönüktür. İşletme sahiplerinin, yöneticilerinin ve işletmeden beklentileri olan herkesin ana motivasyon araçlarından birisi de kârıdır. Bir işletmede kârlılık, işletmenin yaptığı işe yatırdığı sermaye ile o işten elde ettiği kâr arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Kârlılık, bir işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği kârın o dönemde işletmede kullandığı sermayeye olan oranıyla belirlenir.¹

Kârlılığı arttırmak için teknik, donanımsal ve pazarlama açısından gerekli koşullar yerine getirildikten sonra işletme yönetiminin çalışanların motivasyonu konusunda da bir sistem kurması gerekmektedir. Motivasyonu yüksek tutulan çalışanlardan oluşan işletmelerde iş akışı kesintiye uğramayacağından ve üretkenlik, verimlilik ve yüksek performans sağlanacağından, azami kârlılık beklenebilir. Motivasyonun amaçlarından biri olan kârlılık, işletmeler açısından hayati önemde bir olgudur ve motivasyon ile kârlılık arasında ilişki ve denge korunarak bu amaca ulaşmada başarı sağlanabilir.

2.2. Motivasyon Kuramları

2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un oldukça popüler ve ünlü teorisi birçok motivasyon teorisine de temel oluşturmuştur. Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisine göre insanlar birden çok ihtiyaç tarafından motive edilmektedir. Maslow

¹ Kaplan, s.10

bütün insan ihtiyaçlarının aşağıdan yukarıya doğru piramidal bir şekilde beşli bir kademe içinde incelenebileceğini ifade etmektedir.

Maslow'un kademelendirmesi şu şekildedir;

i.Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşinin en düşük düzeylerinde yer alan ve teşvik teorisinin başlangıcı sayılan ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar bireyin hayatının devamı için tatmin edilmeleri zorunlu olan ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, uyumak, barınma, hayatı devam ettirme, cinsellik, dinlenme gibi.

ii. Emniyet İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının ardından ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Gerek içinde bulunduğu zaman dilimi için gerekse de gelecekle ilgili olarak kişinin kendini emniyete alması isteğidir. Hastalık, yaşlılık vb. hallerde kendini garantiye alma ihtiyacı ya da sigorta, emeklilik sistemleri gibi.

iii. Sosyal ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar da tıpkı diğerlerinde olduğu gibidir; Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının ardından Güvenlik ihtiyaçlarını da karşıladıktan sonra Sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların içinde; arkadaş edinme, bir gruba ait olma, sosyal çevre oluşturma, sevmek, sevilme, şefkat, kendi kendini anlama şeklinde ortaya çıkmaktadır.

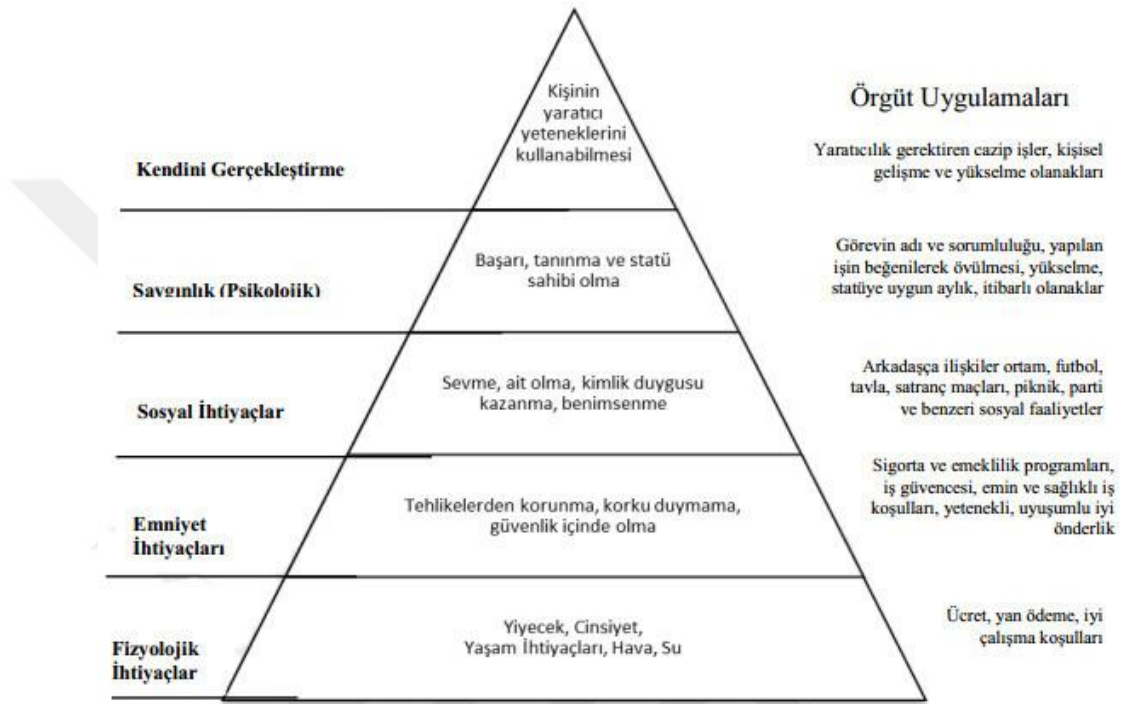
iv. Saygınlık ihtiyaçları: Bu iki alt bölüme ayrılır: a) İnsanın kendi kendine duyduğu saygı; güçlü olma, başarı elde etme, ustalaşma, kendine güven, özgürlük isteklerini sayıyor. b) Başkalarının saygısı; tanınma, prestij elde etme, önemli olma, üstü olma gibi istekler sayılmıştır.

v. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar Hiyerarşisinin en tepesinde bulunan Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı diğer ihtiyaçların karşılanmasından sonra ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendi potansiyellerinin – gizilgüçlerinin- farkına varması, bir işi yalnız başına yapması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili ihtiyaçlardır.¹

¹B.Bayraktar, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi (BAUN), SBE,YYLT, Balıkesir, 2016, s.12-13

Maslow'un teorisi motivasyon süreçlerini ve mekanizmalarını anlamaya dönük ilk bilimsel çalışmalardan biridir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi günümüzde birçok çalışmada kullanılan bir model olarak kabul edilmektedir.

Şekil 5:Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: H.Can- Ö. Aşan Azizoğlu – E.Miski Aydın, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2011, s.264.

2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon kuramları arasında önemli bir yer tutan ünlü yönetim kuramcısı Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramı," en iyi bilinen motivasyon kuramlarından biri olarak kabul edilmektedir. "Çift Faktör Kuramı / Motivasyon – Hijyen Kuramı" olarak da adlandırılan Herzberg'in kuramı bu alanda öne çıkmaktadır. Herzberg'in kuramında, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Herzberg'e göre işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş tatmini ve

artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri vardır.¹ Bu kurama göre Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de “hijyen faktörler” olarak tanımlamıştır.

Şekil 6: Herzberg Modeli

HERZBERG MODELİ...

Herzberg iş ortamında motive edici ve durum koruyucu (hijyenik) etmenleri ayırmıştır.

MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER (İÇSEL FAKTÖRLER)	HİJYEN FAKTÖRLER (DIŞSAL FAKTÖRLER)
☐ Başarı ☐ Tanınma ☐ Terfi etme ☐ İşin Kendisi ☐ Sorumluluk ☐ Gelişme VARLIĞI BİREYİ GÜDÜLER, YOKLUĞU DOYUM ÜZERİNDE ETKİ YARATMAZ	☐ Şirket Politikası ☐ Amirlerle ilişkiler ☐ Ücret ☐ İş Güvenliği ☐ Fiziksel Çalışma Koşulları ☐ İş arkadaşlarıyla ilişkiler ☐ Statü ☐ Kişisel yaşam VARLIĞI GÜDÜLEME ÜZERİNDE BİR ETKİ YARATMAZ, YOKLUĞU DOYUMSUZLUK YARATIR

Herzberg Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- “Başarı
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkanları,

¹C.Baysal- E. Tekarslan, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996

- İlerleme imkanları,
- Sorumluluk,
- Geri bildirim.”

Hijyen Faktörler:

- “Denetim kalitesi (tarzı),
- Şirket kuralları ve politikası,
- Ücret,
- Çalışma koşulları,
- İş güvenliği,
- Kişisel yaşantı,
- Statü,
- Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla)”¹

Sağlık alanındaki çalışanların, yaptıkları görevlerde gösterdikleri mesleki yeterlilik bireysel motivasyonu ve hasta memnuniyetini yükselten bir faktördür. Hekimlerin kendi uzmanlık alanlarında hastaların şikâyet ve rahatsızlıkları konusunda tıbbi anlamda yeterli düzeyde, hastanın muayene, tetkik ve değerlendirilmesi sonucunda hastalığın doğru tanı ve tedavisini yapmaları şifa veya iyilik halinin gelişmesini sağlayacaktır. Bu da hekimin mesleki anlamda işinden tatminini, hastanın hekime minnet ve saygı duymasını sağlar. Hekim ile hasta arasındaki karşılıklı etkili ve doğru iletişimin de tedavinin başarısında rolü büyüktür. Çünkü hastanın hekimle kurduğu olumlu iletişim, hastanın tedaviye uyumunu sağlayan en önemli faktörlerdendir.

¹G.Gökçe – A. Şahin – Y. Bulduklu, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: “Meram Tıp Fakültesi Örneği”, Selçuk Üniversitesi(SÜ),İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Konya, 2002, s. 246

Hekimin birlikte görev yaptığı hekim veya diğer sağlık çalışanları ile hekimin tedavi ettiği hastaları, hekimin olumlu veya olumsuz tanınmasını sağlayan en önemli referanslardır. Özel hastaneler, şehir içindeki billboard veya internet sayfalarından çalışan hekimlerine ait tanıtımlarını yapmaktadırlar. Bu da hekimlerin tanınmasını sağlamakta ve insanlar nezdindeki prestijini artırmaktadır.

Sağlık çalışanlarının görev yaptığı birimdeki işin niteliği de önemlidir. Örneğin hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının haftanın yedi günü, gece ve gündüz vardiyalı hizmet vermesi gerekmekte olup sağlık çalışanının sosyal hayatına olumsuz yönde etkisi olmaktadır. Acil veya yoğun bakım servislerinde görevli çalışanlar, yaşanan iş yoğunluğu nedeniyle zaman zaman stres yaşamaktadırlar. Sağlık çalışanının stresle başa çıkabilmesi için çalışma arkadaşları ile olan karşılıklı uyumun, desteğin ve pozitif iletişimin sağlanması önemlidir. Bu konuyu yöneticilerin iyi analiz etmesi, zamanında ve etkin çözümler ortaya koyması çalışanların moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Sağlık çalışanları, hastanelerde servis sorumlu hekimi, hemşiresi, kalite yönetimi, eğitim hemşireliği, hastane yöneticiliği gibi, İl Sağlık ve Halk Sağlığı Müdürlüğüne ait daha iyi konumlardaki idari birimlerde görev almayı isteyebilmektedirler. Sağlık çalışanının görev yerlerinde değişiklik taleplerinin nedenleri arasında, uzun yıllar mesleki olarak belirli alanlarda gece gündüz vardiyalı çalışmanın getirdiği zorluklar, stres ve yıpranma önem arz etmektedir. Bu nedenle nöbet ve vardiyalı çalışması bulunmayan ve hasta ve yakınları ile iletişim sorunlarının daha az olduğu, sadece hafta içi gündüz mesai saatlerinde hizmet veren, daha iyi çalışma koşullarındaki sağlık birimlerine sağlık çalışanlarının yoğun talebi bulunmakta ve hastanelerde görev almak istememektedirler. Uzman hekimler haricindeki sağlık çalışanlarının bu talepleri, aile fertleri ve toplumun diğer bireyleri ile etkileşimi için sosyal yaşamın gerektirdiği bir ihtiyaçtır.

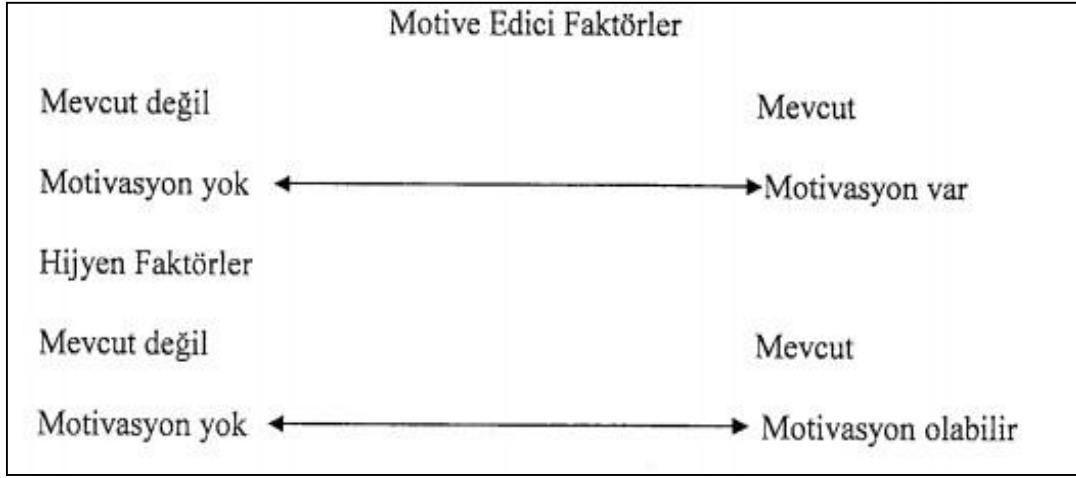
Sağlık çalışanlarının, görev yaptıkları unvan kadrolarına ve çalıştıkları sağlık birimlerine göre değişen görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının gerek bakanlık tarafından düzenlenen sertifikasyon programları ve gerekse de çalıştıkları kurumdaki hizmet içi düzenlenen eğitimler ile çalıştıkları alanla ilgili yeterlilikleri istenen düzeyde sağlanır. Sağlık çalışanının görev yaptığı

alanda yeterli bilgi ve beceri sahibi ise sağlık çalışanına sorumluluk verilmesi sağlık çalışanında mesleki anlamda iş tatmini ve aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacaktır.

Sağlık alışanlarının, görev yaptıkları birimle ilgili yaşadıkları olumlu veya olumsuz görüş ve bildirimlerini dikkate alarak, bunlara yönelik etkili ve zamanında yapılan düzenlemelerde çalışanların yönetime katılımını ve çalıştıkları kurumu sahiplenme hissini artıracaktır.

Sağlık alanında hizmet veren hastaneler, aile sağlığı merkezleri gibi sağlık birimleri Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen kriterler üzerinden, Sağlık Bakanlığı tarafından eğitim almış sağlık çalışanlarınca yapılmaktadır. Bu denetimlerde istenen kriterler her yıl revize edilerek bakanlık tarafından yayınlanmakta, öncelikle her sağlık birimindeki kalite bölüm çalışanları ve yönetim tarafından yapılan i denetimler sonucu uygun olmayan kriterlere yönelik gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Kalite kriterlerine göre denetimler sonucunda, bu kriterleri sağlama oranına göre her sağlık birimi puanlama ile A, B, C, D, E olarak sınıflandırılmaktadır.

Şekil 7: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım Dağıtım No:405, Ekim 1995, İstanbul, s.289

Şekil 7’de de görüldüğü gibi motive edici faktörler doğrudan doğruya işe, işin içeriğine ve özüne yönelik olarak işlev görmektedir. Hijyen faktörler ise genel olarak işin çevresi ve koşullarla ilgili faktörler olarak öne çıkmaktadır. Herzberg ile Maslow’un kuramları temelde birbirleri ile aynıdır. Maslow’un alt basamaklarında bulunan güdüleyici araçlar Herzberg’in hijyen etmenlerine karşılık gelmektedir. Üst basamaklarda bulunan güdüleyicilerde motivasyon aracı olarak belirlenmiştir.

2.2.3. David MC Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar.

McClelland Gerçekleştirme (Başarma ihtiyacı) ihtiyacı ile ilgili olarak yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73’ünün daha çok otoriteye

ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur.¹McClelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı ihtiyaç türlerine gereksinim duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bu ihtiyaçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

i. Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğler insanları geçmek isteğı.

ii. İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

iii. Güce sahip olma ihtiyacı: Diğler insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğler insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteğı.²

Sağlık çalışanlarının motivasyon süreçlerinde başarma ihtiyacı, özellikle yeni tedavi teknikleri ve sürekli değışen/gelişen protokoller açısından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle de insanlarla daha yakın ilişki kurma ihtiyacı ve başarmak için de güce sahip olma ihtiyacı öne çıkmaktadır.

Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi, temel görüş olarak, bireylerin önde yer almaya, başarı kazanmaya ve birtakım hedeflere ulaşma gibi ihtiyaçlarının olabileceğini savunmaktadır. Yine bu teoriye göre, bu ihtiyaçlar da Maslow'un modelindeki ihtiyaçlar gibi ya da Herzberg'in motivasyon faktörleri gibi sonradan kazanılan niteliklerdir.

2.2.4. ClaytonAlderfer'in ERG Teorisi

ClaytonAdelfer, insan ihtiyaçlarını üç temel gruba ayırmıştır. Var olma (Existance), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Alderfer'in ERG Teorisi ihtiyaçlar konusuna Maslow'un teorisiyle benzerlikler taşısa da farklı bir açıdan ele almıştır. ERG Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Teoride belirtilen gereksinimler, var olma, ilişki kurma ve gelişme (existence, relatedness, growth: ERG) olarak tanımlanmaktadır. Alderfer'in teorisi,

¹ İ. Efil ,İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon , Bursa , 1996, s.104.

²Efil, s.104

Maslow'un geliştirmiş olduğu belli ihtiyaçların seviyesini, üç ihtiyaca indirerek anlatmıştır. ERG Teorisine göre birey, hangi ihtiyacı baskın ve güçlü ise onu gidermek ister. Burada, ihtiyaçları arasında herhangi bir hiyerarşi gözetmez.

Alderfere göre insanları motive etmek için üç temel ihtiyacın olması gerekir.

-Var olma ihtiyacı: Başkaları ile bir arada olma, onlarla ilişki kurma sevgi ve saygı ihtiyaçlarını kapsar.

- İlişki ihtiyacı: Kendini, geliştirme yeteneklerini arttırma ihtiyacını ifade eder.

- Gelişme ihtiyacı: Kendini geliştirme, yeteneklerini arttırma ihtiyacını ifade eder.¹

İhtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi ERG kuramında da tatmin edilmemiş ihtiyaçlar motive edicidirler. İlk basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edildikçe önemsiz hale gelir ve birey daha bir st seviyedeki ihtiyacı tatmin etmeye çalışır. Ancak alt düzeydeki motive ediciler ile st düzeydeki motive edicilerin karşılanmasında önemli bir fark bulunmaktadır. Bu fark alt basamaktaki ihtiyaçlar karşıldığında önemsiz hale gelmektedir. Ancak st düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha da önemli hale gelirler. Örneğin; bireyin varolma ihtiyacı olan fizyolojik ihtiyaçları karşıldığında önemi azalır. Ama bireyin gelişme ihtiyaçlarını karşılayacak bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar.

Eğer yöneticiler iş görenin bu st düzey ihtiyaçlarını tatmin edemezlerse, iş gören sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir. Bu nedenle yönetici, iş görenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçların tatmin edilmediğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzey ihtiyaca dönmesi yerine daha st düzey ihtiyaçlara yönelerek mevcut başarısını aşması sağlanabilsin. ERG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyacını karşılayamıyorsa, alt basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar .

¹İ.Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s. 378-379

İnsan sosyal bir varlık olduğu için başkaları ile bir arada olmak onların temel insani ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır. Özellikle sağlık alanında çalışanların benzer sosyal ortamlarda bir arada olmaları, birbirleriyle iş ortamı dışında da ilişki kurmaları, kültürel, sanatsal ve değişik beceriler kazanma ihtiyaçları motivasyon süreçlerini etkilemektedir.

2.2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi

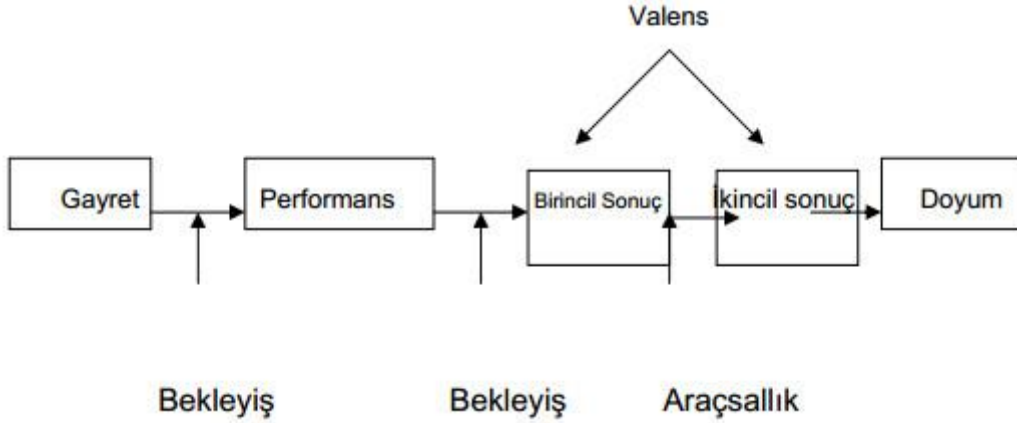
Vroom'un geliştirdiği beklenti teorisi motivasyonu bireysel ihtiyaçlara göre değil, bireyin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri açısından açıklamaktadır. Vroom'a göre motivasyon, bireyin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahminin çarpımıdır. Bu teoriye göre motivasyon süreci şu şekilde formüle edilebilir: Motivasyon = Arzulama Derecesi x Bekleyiş.¹

Bu teoriye göre insanlar esas olarak iki sonuca ulaşmayı hedeflemektedir: Söz konusu sonuçlar önemine binaen birincil ve ikincil olarak ikiye ayrılır. Bu bağlamda, birinci derecede önem taşıyan husus örgütsel performansla ilişkilidir. Nitekim bu husus ilk derecede önemli olan sonuçları kavramaktır. Örgütün performansı yanında bir de çalışanlar bakımından hedeflenen sonuçlar bulunmaktadır ki bunlar ikinci bir grubu oluştururlar. İlk gruptakiler için üretim birincil sonuç iken ücret, bu basamağa bağlı olan ikincil sonuçtur. Bu ikisi arasındaki ilintinin çalışan tarafından algılanmasına araçsallık denilmektedir. Burada önemli olan ilk basamağın ikinci basamağa zemin olduğu hususunu; yani onun için bir araç olduğu olgusunun idrak edilmesidir.²

¹S.Güney, Davranış Bilimleri, Ankara, 2006.s.361

²S.Güney age.

Şekil 8:Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: T. Koçel “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul 2005.s.650

Bu teoride, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Eren, 2004:533). Vroom iş görenin belli bir iş için gayret göstermesinin iki değişkene bağlı olduğunu öne sürmüştür. Bunlar;

1- Valans

2- Bekleyiş

Beklenti kavramı ise, kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Kişi gayret ederek ödüle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artar. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği gayretinde, kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

2.2.6. Davranış Şartlandırma Teorisi

Skinner tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisinin esin kaynağı Pavlov’un şartlı refleks teorisidir. Bu teori esas olarak karşılaşılan sonuçların davranışları şartlandığı ana fikrine dayanmaktadır. İnsanlar, amaçları, hedefleri, ihtiyaçları ve önceden şartlandırılmış bazı özelliklerine göre birtakım davranışlarda bulunur. İnsanlar bu davranışları sergilerken ortaya çıkan sonuçlar aynı davranışı tekrar etmesine ya da etmemesine yol açabilir. Thorndike’nin “Etki Kanunu” ile

açıklanan bu durum, insanın davranışlarına karşılaştığı sonuçlara bakarak yön vermesidir. “Etki Kanunu” insanın mutluluk ve haz veren davranışları tekrarlaması, acı ve elem veren davranışlardan kaçınması demektir. Bu durumda davranışların süreklilik kazanarak devam etmesi ya da davranışlardan uzaklaşılması gibi bir tezatlığın ortaya çıktığı görülmektedir.¹

B.F. Skinner’in hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalara dayanan teori davranışın karşılayacağı sonuca bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle yaklaşım daha çok sonuçlar üzerinde durmaktadır. İnsan şu ya da bu şekilde davranışta bulunmaktadır. Davranışın karşılaştığı sonuç önemlidir. Organizma karşılaştığı sonuca göre ya aynı davranışı gösterecektir veya göstermeyecektir, başka şekilde tepki gösterecektir. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bunun organizmalara uygulanması ile de ”Örgütsel Davranış Değiştirme” adı verilen yeni bir alan doğmuştur.

Bu açıdan bakıldığında, yönetim psikolojisinin olumlu davranışları geliştirmek ve bu davranışları süreklileştirerek alışkanlık düzeyine çıkarmak için dört yöntemi kullandığı görülmektedir. Bunlar; Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.

- **Olumlu Pekiştirme:** İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma... dışsal ödüller ise zam, prim, terfi... şeklinde örneklendirilebilir.

- **Olumsuz Pekiştirme:** Bireye sergilediği davranışın benimsenmediğini hissettirmeyi amaçlayan bazı tedbirlerin uygulanmasıdır. Bu uygulama cezalandırma değil daha çok ders vermeyi amaçlamaktadır. Sözelimi olumsuz bir davranışın ya da yapılan bir hatanın teşhir edilmesi olumsuz pekiştirmeye bir örnektir.

- **Son Verme:** Benimsenmeyen, olumsuz bir davranışı tamamen ortadan kaldırma ve bir daha tekrar etmemesi için gerekli tedbirleri almayı içerir. İstenmeyen

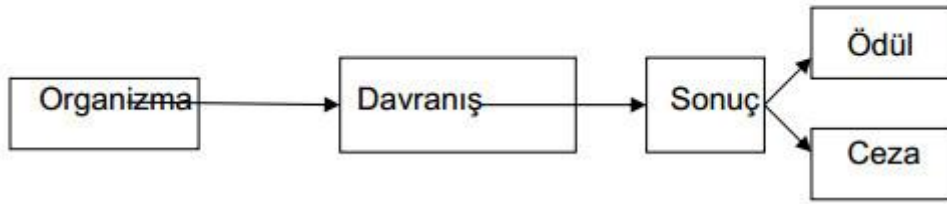
¹ Koçel, s.525 s.518

ve tekrarlanmayan bir hareket pekişmeyecektir de. Burada ceza uygulaması söz konusu edilmemekte, sadece bireye bu davranışının örgüte ve beklentilerine zarar vereceği hissettirilmektedir. Mesela terfi, zam, bazı ödüller bu beklentilerden bazılarıdır.

• **Cezalandırma:** Nazı davranışların ortadan kaldırılmasında ceza etkili bir yöntemdir ancak istenen davranışları sergiletme gücü oldukça zayıftır. Cezayla olumsuz davranışlara ortadan kaldırılrsa da olumlu davranışın gösterilme garantisi vermez. Çoğu durumda ceza bireylerin örgüte ve yöneticilere karşı öfke, kızgınlık ve moral bozukluklarına da yol açabilir.¹

Şekil 9: Sonuçsal Şartlandırma

Davranışların Şartlandırılması Teorisine Göre Motivasyon Süreci



Kaynak: KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005,s.646

Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir

¹ Eren, s.539

2.2.7. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik teorisinde bireyler, sarf ettikleri çabaların karşılığında elde ettikleri sonuçlar ile diğer bireylerin elde ettikleri ödülleri karşılaştırırlar. Bu kurama göre, motivasyonun temelinde bütün bireylere adaletli davranılması beklentisi yatar. Bu teori, esas olarak iş görenlerin iş ilişkilerinde ve çalışma ortamlarında eşit muamele görmeyi arzuladıklarını ve bu durumun da iş görenleri motivasyonlarını etkiledikleri varsayımına dayanmaktadır.

“Bu teoride; Adams adlı düşünür, ABD’nin General Elektrik İşletmesi’nde motivasyon konusunda bazı araştırmalar ve denemeler de bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğunu ¹ortaya çıkarmıştır.” Kişiler örgüte çeşitli girdiler getirirler. Örneğin; bunlar eğitim, zeka, deney, yaş, toplumsal statü ve işte gösterdiği çaba gibi bir takım niteliklerdir. Kişi, buna karşılık, örgütten ödüller kazanır. Bu ödüller ücret artışı, statü artışı, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme gibi benzeri hususlardır.

Kişi örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırır ve bu ödüllerin eşitliği veya eşitsizliği, kişiyi motive etmede etkili olmaktadır. Eğer bu karşılaştırmada eşitlik söz konusuysa, o zaman haklılık vardır. Bu teoride önemli görülen bazı kavramlar vardır. Eşitliği, eşitsizliği ya da kendisine yönelik tutum ve davranışları algılayabilen insan, bir bireydir. Bireyler, yaptıkları işler nedeniyle kendisine verilen ödülleri başka insanlar ya da gruplarla karşılaştırır. Yine bireylerin taşıdığı bazı insani ve demografik özellikler var (cinsiyet, yaş, deneyim ve tecrübe, mesai vb.). Bunlar da girdiler oluyor. Çıktılar ise kişinin ücret, saygınlık, tanınma vb. gibi işten elde ettiği ödülleri kapamaktadır.

Adams, bireylerin çalıştığı ortamlarda algıladığı eşitlik veya eşitsizlik hallerinin motivasyonlarını belirlediğini belirtmektedir. Bireyler, çabalarının ve gayretlerinin sonuçlarıyla diğer insanlarınkini karşılaştırır. İnsanlar bu karşılaştırmayı çoğunlukla bazı oranlar üzerinden yaparlar.²

¹ Eren, s.543

²D. Altuğ, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s.90

Bireylerin, kendisini genellikle başkalarıyla kıyaslaması sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonuçları karşılaştırarak olur. Kıyaslamanın geçerliliği, kıyaslanan bireylerin kişinin kendi durumuyla yaklaşık olarak eř düzeyde olmasına bağlıdır. Eşitlik algısı bireyi mevcut durumunu koruma şeklinde motive eder. Başka bir ifadeyle, iş görenler örgütlerden aldıkları ile verdiklerini eşit gördüklerinde, işlerini yapmaya motive olurlar.¹



¹C.Serinkan, Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara, 2008, s.108

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARDA İŞDOYUMU: İŞ DOYUMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ve ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI VE ÖNEMİ

Çalışanların başarılı, mutlu, üretken ve yararlı olabilmelerinin temel gereklerinden birisi iş doyumudur. Literatürde İş tatmini olarak da geçen iş doyumuna birçok değişkene bağlı olarak tanımlanabilen bir kavramdır. Özellikle demografik unsurlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi özellikler tarafından etkilenirken; ücretlendirme, çalışmanın yoğunluğu ve içeriği, örgütsel yapıyla alakalı etkenler, yönetim, insan kaynakları, örgütlenme modelleri ve örgüt politikaları da etkili olabilmektedir. Bireyin günün üçte birini işinde geçirmesi, doğal olarak birtakım fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını işten bekleme, bu gereksinimlerin karşılanmaması sonucunda oluşan iş doyumsuzluğu, çalışanın genel yaşam doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İş doyumuna ile motivasyon arasında da birbirini besleyen ikili bir ilişki mevcuttur. Çoğunlukla bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğundan belirli düzeyde bir doyum gerçekleşir. Aynı zamanda çalışanların işten bekledikleri ödül/karşılık ile elde ettiği ödül/karşılığın karşılaştırılması da iş doyumunu ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşıliktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin birbirinden farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği doyuma “dışsal doyum”, çalışma esnasında hissettiği doyuma ise “içsel doyum” denilmektedir. Dışsal doyum dıştan gelen dışsal ödüller sağlamaktadır. İçsel doyum ise de bireyin kendi içsel ödülleri tarafından sağlanır. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon tatmin yaratabilir. Sonuç olarak işlerinden beklediklerini elde eden

bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin performansını, motivasyonunu, verimliliğini ve kaliteli çalışmalar yapmasını olanaklı hale getirir.

İş tatminsizliği durumunda ise, çalışanın verimliliği ve performansı düşmekte, işi sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Yönetimin görevi, çalışanın iş tatminini sağlayacak faktörleri belirlemek ve bu faktörleri çalışanlara göre düzenlemektir. İş tatminin tam karşısında yer alan iş tatminsizliği bir ölçüde çalışanların işleriyle ilgili şikayetleri ve bu şikayetlere karşı gösterdikleri tepkinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar tatminsizliklerini çeşitli şikayetlerde ifade edebilirler. Buna göre çalışanların iş tatminsizlikleri ile ilgili tepkileri iki boyutta ele alınmalıdır.

Yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif. 4 türlü çalışan tepkisinden bahsedilebilir. Örgütten ayrılma davranışıyla sonuçlanan tatminsizlik en aktif ve yıkıcı tepkidir. Buna karşın, çalışanların çeşitli araçlarla şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermeleri ses çıkarma olarak nitelendirilirken aktif ve yapıcı bir tepkidir. Çalışanların iyimser bir şekilde fakat pasif olarak koşulların iyileşmesini beklemeleri sadakat gösterme tepkisi ve son olarak ise pasif olarak koşulların kötüleşmesine izin vermeleri ise yok sayma tepkisi olarak nitelendirilir. Yok sayma tepkisinde kronik işe gelmeme ve işe geç kalma, hata oranının artışı gibi olumsuzluklar söz konusu olabilmektedir.

1.1. İş Doyumu Tanımı

İş doyumu çalışan bireylerin işinden aldığı hazzı, mutluluğu ve doyum duygusunu ifade etmektedir. Endüstri toplumunun gelişmesiyle birlikte çalışanların iş ortamlarına yönelik tutumlarına yönelik çalışmalarla ortaya çıkan bu kavramın tarihi 1920'lere uzanmaktadır.

İş doyumu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar Birinci Dünya Savaşı'nın sonlarına rastlamaktadır. Avrupa'daki bazı araştırmacıların ve psikologların çalışanların işlerinden ve işyerlerinden kaynaklanan bazı sorunları olduğunu fark etmeleri bu çalışmaların kaynağı olmuştur. Elton Mayo'nun 1930'lu yıllarda yaptığı bilimsel çalışmalar da esas olarak bu dönemde yapılan çalışmalardan beslenmiştir. Sonraki yıllarda ünlü psikolog ABD'li Abraham Maslow'un 1943'te iş doyumu ve insan

ihtiyaçları üzerine çalıştığı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nı geliştirmiştir. İkinci Dünya Savaşından sonra iş doyum kavramı ve bu kavramın çalışma hayatı üzerindeki etkileri ve öneminin daha iyi anlaşılması üzerine çalışmalar daha da yoğunlaşmıştır.

1940'larda kavramsallaştırılan iş doyum, çalışma yaşamında ortaya çıkan deneyimlerin çalışanlarda yarattığı duygusal ve ruhsal birikmeye dayalı olarak geliştirilmiştir. şekil 5'te İş doyumunun değişik tanımları incelenebilir. Yelboğa iş doyumunu şöyle tanımlamaktadır: "İş doyum, çalışanın işini yapması karşılığı duyduğu manevi hazdır. Doğal olarak iş doyumunun, işin özellikleriyle çalışanın isteklerinin birbirine uyduğunda gerçekleştiğini ifade edebiliriz. Çalışanın işine karşı duyduğu olumsuz tavırlar da, iş doymsuzluğuna neden olacaktır."¹ Dolayısıyla iş doyum, çalışanların memnuniyetini, çalışma hayatındaki pozitif duygularını ve çalışma ortamıyla arzularının, isteklerinin keşişmesini ifade ediyor.

Bir tanıma göre iş doyum kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve i yatıştırıcı bir duygudur. İş doyum, iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş doyum denildiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. Genel olarak iş ve işle ilgili her şeyin bireyin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda iş doyum olur. İş doyum işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluğu içerir.çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak grebilirse, işçi duyacağı işçilik gururu ile işinden tatmin olacaktır.²

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanabilen iş doyum, işin özellikleriyle çalışanın istekleri birbirine uyduğu

¹ A. Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", ağ niversitesi (ağ..), Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.2, Mersin, 2007, s.10

²E.ngren, ve S. Yıldız, Konaklama İşletmelerinde alışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 1, 1, 37-47 Diyarbakır, 2009

zaman gerçekleşir. Çalışan, işi ile kendisi arasında uyumu sağlayıp; ücret, iş arkadaşlığı ve terfi olanakları gibi sosyal statü sembollerinden olumlu bir şekilde yararlanabilirse iş doyumunu sağlamış olur. Bu doyumunu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişmekle birlikte önemli olanlar ve daha az önemli olanlar olarak ikiye ayrılır. İş görenin önemli bulduğu ihtiyaçları ne kadar yüksek oranda karşılanırsa iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır.

Şekil 10: İşdoyumu Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanımlar
Locke	1976	Birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durumdur.
Cranny ve arkadaşları	1992	Çalışanların işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların kişiler üzerinde oluşturduğu sonuçlardır.
Erdoğan	1999	Kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumudur.
Greenberg ve Baron,	2000	Çalışanların işlerine karşı genel tutumlarıdır.
Bingöl	2001	İşten elde edilen maddi çıkarları ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur.
Weiss,	2002	Çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkilerdir.
Baş ve Ardiç	2002	Bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkilerdir.
Mrayyan	2005	Çalışanın yaptığı işten elde ettiği mutluluk düzeyidir.

Kaynak:Y. Karagöz – S. Kırır – M. S. Yıldız, “İş Tatminini Etkileyen FaktörlerinKriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi”,Selçuk Üniversitesi (SÜ), İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.13, S.19, Konya, 2010, s.343

Çalışma ve iş ortamının çalışan üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz duygular, çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Bunun yanı sıra çalışanların kişisel özellikleri de iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışan bireyin işine yönelik beklentilerinin yüksek olması iş ortamındaki tutumları üzerinde etkili olan unsurlardandır.

1.2. İş doyumunun Önemi

İnsanlar hayatlarının önemli bir bölümü çalıştıkları işyerlerinde geçirmektedirler. Hem gündelik hayatları hem de sosyal ve kültürel etkileşimleri bu ortamda gerçekleşmektedir. Bu açıdan bakıldığında işyerlerinde yaşadıkları bireylerin psikolojik ve ruhsal dünyası üzerinde de ciddi etkileri olmaktadır.

Günün üçte birinin işte geçmesi bireyin doğal olarak bir takım fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin iş yerinde karşılanmasını gerektirir. İş yerinde karşılanmayan gereksinimler ise iş doyumsuzluğunu, çalışanın genel yaşam doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir.¹

İş doyumunu yöneticiler için çalışanların örgüte ve işlerine karşı sergiledikleri olumlu tutum sonucunda geliştirdikleri performans ve verimlilik açısından da oldukça önemli bir yere tutmaktadır. Çalışanlarda iş doyumunun yüksek olması, verimliliğin ve üretkenliğin de yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açmaktadır. İş doyumunu aynı zamanda bireyin yaşam doyumunu ile de yakından bağlantılıdır ve her iki durum da bireylerin çalışma ve sosyal hayatını etkilemektedir.

Yapılan araştırmalar, işinden doyum sağlayan çalışanın olumlu davranış içerisinde olduğunu ve bu davranışını hem işyerinde hem de özel yaşamında sergilediğini, iş doyumunu düşük olan çalışanların ise işten kaçma ve işten ayrılma eğiliminde olduğunu göstermiştir.² Temelde bireysel bir olgu olarak kabul edilen iş doyumunu örgütsel açıdan da oldukça önemli ve değişik açılardan incelenmesi gereken bir konudur. Çalışanlar açısından hem iş hem de özel yaşamlarında kaliteli bir yaşam, mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip bir olgu olan iş doyumunun örgütler açısından da verimlilik ve kalitede artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle büyük bir öneme sahiptir.

¹ Yavaş, Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş doyumunu ve Örgütsel Gereksinimlerine İlişkin Bir İnceleme, Ege Üniversitesi(E.Ü.), SABE, YYLT, İzmir, 1993. s.71

²E. Özkalp, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Ankara, 1996. s.75

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır.

Başlıcaları;

1) Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.

2) Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.

3) ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagnerr işçi işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.

4) İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır.¹

Özellikle “Bilgi Toplumu” olarak adlandırılan günümüz toplumlarında oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu nedenle işletmeler daha üretken ve verimli olmak için çalışanlarının psikolojik ve sosyal dünyalarına gerekli özeni göstermek durumundadırlar

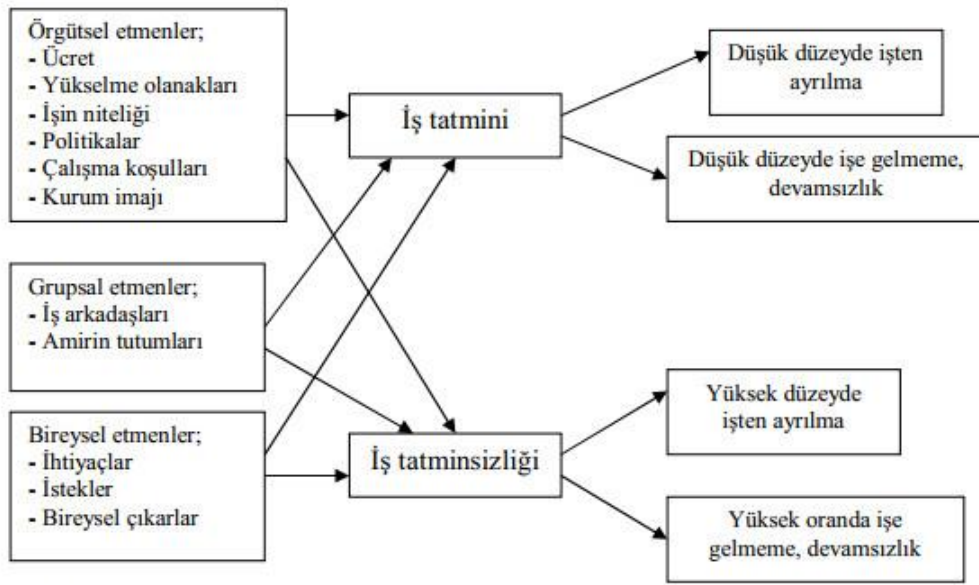
2. İŞDOYUMUNU ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER

İş doyumunu temelde insanla, insanın psikolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik değerleriyle ilgili süreçlerle ortaya çıkmaktadır. İş tatminini, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar, işletmenin çalışanın sağlığını koruması ve tam bir iş güvenliği sağlaması, çalışanın beceri, deneyim ve bilgilerini işinde kullanabildiği oran, üretimde bulunmaktan doğan gurur, mesleki ilerleme, kariyer geliştirebilme, iş akışını denetleme yetkisi olması, işyerindeki olumlu beşeri ilişkiler, işletmenin genel

¹K.Üçüncü, İş Tatmini ve Motivasyon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, Trabzon, 2016, s.11

politikaları, işletmenin toplumdaki statüsü, amirin tutum ve davranışları gibi etmenlerin etkisiyle oluşmaktadır. İş tatmini de doyumsuzluk gibi bazı olumsuz davranışlara sebebiyet verebilir. İş doyumu çalışanların iş ve çalışma ortamına dair ruhsal ve duygusal durumunu ifade etmektedir.

Şekil 11: İş doyumuna veya doyumsuzluğuna neden olan etkenler ve sonuçlar



Dolayısıyla iş doyumu bireyden bireye değişen derecelerde ortaya çıkar. Bu durumda her bireyin demografik yapısı, kişisel değerleri, beklentileri, yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim ve tecrübe gibi kişisel özellikleri ve buna bağlı algısı iş doyumu üzerinde etkili olabilmektedir. Bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilir: cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, aile hayatı, çalışma tecrübesi (Kıdem), kişilik özellikleri, kişisel beklentiler ve ihtiyaçlar, inançlar ve değerler.

2.1. Cinsiyet

Cinsiyet bireylerin hayat algısı üzerinde etkisi bulunur ancak yapılan araştırmalarda cinsiyetin iş doyumu üzerindeki etkisi konusunda birbiriyle uyumlu bir bilgi bulunmamaktadır. Kimi çalışmalarda farklı cinsiyetlere sahip bireylerin iş doyumu arasında bir fark bulunamazken kimi çalışmalarda da bazı farklar bulunmaktadır. Bu tür çalışmalardan biri olan Hulin ve Smith'in 295 erkek ve 164

kadının katılımıyla yaptığı araştırmada ortaya çıkan sonuca göre kadın çalışanların iş doyumunun, erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada cinsiyet faktöründen ziyade erkeklerle aynı işleri yapmalarına rağmen kadınların onlardan daha düşük ücretler almaları ve erkeklerle aynı ödüllerini almak için daha ağır çalışmalar yapmaları gerektiğini hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.¹

Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Sonuçta iş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin kadınlar işyerlerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler.

Kadın ve erkek bireylerin cinsel kimliklerinden kaynaklanan farklılıklar ve benzerlikler görülse de bu konunun iş doyumuna üzerinde belirgin bir etkisi olduğuna dair yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlara da bakıldığında, tutarlı bir bilgi yoktur. Ancak çalışma hayatında olduğu kadar aile ve toplumsal hayatta da farklı cinsiyet rolleri erkek ve kadınların hem özel hayatını hem de çalışma hayatını etkileyebilmektedir. Özellikle geleneksel erkek ve kadın rollerinin henüz tam aşılmadığı ülkemizde cinsiyet faktörünün etkisi dikkate değer bir olgu olarak kabul edilebilir.

2.2. Yaş

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar genelde üç görüş altında toplanmaktadır. Bir görüşe göre iş doyumuna ile yaş arasındaki ilişki yaşa göre “U” harfi şeklinde bir eğriye uygun özellik göstermektedir. Yani erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş tatmini sergilenmesi söz konusudur. İkinci görüşe göre, iş tatmini yaş ilerledikçe artış göstermektedir. Üçüncü

¹Yelboğa, s.12

görüŖe göre ise, yaŖ ve iŖ doyumu belirli bir yaŖa kadar doğrusal bir artıŖ göstermekte ve bundan sonra düŖüŖe geçmektedir.

YaŖ ile birlikte iŖ doyumu duygusu da artmaktadır. Çünkü, belirli bir yaŖa gelmiŖ bireyler, hem tecrübelerinden hem de gençlere göre baŖka iŖ seçenekleri az olduğundan mevcut iŖlerine daha sıkı sarılır ve iŖ doyumu yaŖar. Ayrıca, belirli bir yaŖa gelmiŖ insanlar hem bulundukları iŖ ortamında daha çok saygı görür ve daha yüksek bir gelire sahip olur, bu da iŖ doyumunu besleyen olgulardır. Gençlerde ise iŖ doyumu daha düŖüktür. Çünkü gençler kendilerini yeterli görebilecekleri ve sorumlu hissedebilecekleri iŖler bulmakta baŖarılı olamadıklarından çoğunlukla ilk iŖlerinde hayal kırıklığı yaŖamaktadırlar.¹ YaŖ, iŖ doyumu konusunda önemli bir deđiŖkendir ve çalışanların yaŖ seviyesi iŖ doyumu üzerinde etkili bir bireysel faktördür.

İŖ görenlerin yaŖlandıkça daha fazla tatmin olmalarının birçoğ nedeni vardır. Bunların baŖında iŖ görenin çalışma ortamına, iŖine ve sosyal ortamına alıŖması gelmektedir. Ayrıca, iŖ görenin yaŖı ilerledikçe kıdem kazanması nedeniyle tatmininin artacağı söylenebilir. Genç iŖ görenlerin beklentilerinin yüksek olması, yavaŖ alıŖkanlık kazanma eğilimi onların daha az tatmin olmalarına neden olmaktadır. BaŖka bir deyiŖle istisnalar olmakla birlikte genel kanı yaŖla birlikte iŖ doyumunun arttığı yönündedir.

2.3. Eğitim Düzeyi

Bireylerin eğitim seviyesi iŖ doyumu etkileyen önemli bireysel faktörler arasında sayılmaktadır. Eğitimi bireyler hem iŖyerinde daha önemli yerlerde görev alırlar hem de birikimleri ve eğitimi olmalarından gelen bilgileri nedeniyle daha çok saygı görürler. Bu nedenle eğitimi bireylerin iŖ tatmin seviyeleri daha yüksek olur.

Eğitimi bireyler çalışma değerlerine daha saygılı ve özenli olur. Ancak, eğitimi olmanın değil de kiŖisel becerilerin ve bedensel gücün etkin olduğu bazı iŖ kollarında durum tersine de dönebilir. Çünkü eğitimi oldukları için daha yüksek ücret ve statü beklentisi içinde olurlar.

¹ Sat, s.8

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda yapılan bazı çalışmalarda eğitim ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan iş görenler daha yüksek beklenti içerisinde olduklarından kolayca tatmin olmayabilirler. Bu nedenle işlerinin kendilerine çok daha kısa sürede daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını isterler. Bu gelişmeye örgütlerin cevap vermemesi durumunda yüksek eğitim düzeyine sahip iş görenler, yakın gelecekte işlerinden tatmin olamayacaklardır.

2.4. Çalışma Tecrübesi

Herhangi bir meslekteki çalışma süresi arttıkça bireylerin işlerinden duydukları tatmin de artmaktadır. Zaman içinde işini daha iyi anlayan, işyerindeki beklentilerini sağlam ve gerçekçi temellere oturtan bireyler daha uyumlu ve işinden memnun hale gelir. Ayrıca herhangi bir işte uzun süre çalışanlar yeni çalışanlara göre daha fazla ücret alır ve daha iyi çalışma koşullarına sahip olur. Bu bireylerin işyerindeki pozisyonu da daha iyi olduğundan diğer çalışanlara göre daha avantajlı bir konumda olur.

Hizmet süresi ve buna olarak tecrübe arttıkça iş görenlerin gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında buna uygun bir artış da beklenir. İş doyumunu ile hizmet süresi arasındaki ilişki zaman içerisinde iş görenin emeği karşılığında örgütten elde ettiklerinde meydana gelen artışla açıklanabilir. İş gören çalıştığı örgüte kendi seçimi doğrultusunda dahil olduğu için, ilk zamanlarda iş doyumunu da yüksek olacaktır. Hizmet süresi arttıkça, örgüte katıldığı ilk zamanlardaki arzu ve beklentilerinin yeterli olarak karşılanmadığını fark eden iş görenlerde işten duyulan doyumda azalma eğilimi gözlemlenebilecektir.

İşyerinde yeni çalışmaya başlayanlar, gerçekçi olmayan beklentiler ve işe uyum konusunda yaşadıkları sorunlar nedeniyle daha düşük bir iş doyumunu seviyesinde olurlar. İşe yeni başlayan bireyler genellikle eski çalışanlardan daha yüksek beklentilere sahiptirler. Bu nedenle de daha iyi ve güzel şeyler hayal ederek işe başlarlar. Ama zaman içinde bu arzu ve isteklerinin karşılanmadığını gördükleri

için iş tatminsizliği yaşamaya başlarlar.¹ Çalışma tecrübesi iş doyumu konusunda önemli bir değişkendir.

2.5. Kişilik Özellikleri

İş tatmini konusunda kişilik son derece önemli bir faktördür. Çünkü kişilik, bireylerin yaşam konusunda seçimlerini ve bireyselliklerini ortaya koymalarını ve toplumsal yaşamda saygınlık kazanmalarını sağlar. Her insanı kendine özgü kişilik yapısı ve mizacı vardır. Bir birey herhangi bir örgüte ya da işyerine girdiği zaman kişiliğiyle birlikte gelir ve kendine özgü yapısıyla bir yer bulur. Bireyler kişiliklerinin farklılıkları nedeniyle değişik konum ve rollerde kendine özgü davranır. Bu açıdan bakıldığında kişiliğin iş doyumu üzerinde büyük bir etkisi olduğu söylenebilir.

İş doyumu farklı çalışanlar için farklı şeyler ifade edebilen karmaşık bir kavram ve süreçtir. Bu nedenle iş doyumunun ölçümü oldukça zordur. İş doyumunun sağlanması ya da yükseltilmesi için öncelikle iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında yeterli ve sağlıklı bilgiye sahip olmak gerekir. İş görenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim halindedir. Bu nedenle bir faktör iş görenin iş doyumu üzerinde önemli etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. Çalışanların kişilik özellikleri bu açıdan oldukça önemli bir faktördür.

Budak'a göre çalışanların kişilikleri ile çalışma ortamı arasındaki ilişkide sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları ve inançları vardır. Kimi iş görenler işlerinde yöneticilerin kendilerine karışmasını istemez ve bağımsız hareket etmeyi tercih ederler. Bazıları da çalışma ortamını kendilerine göre düzenlemek isterler. Kimi iş görenler ise başkalarının yapamadığı ya da yapmakta güçlük çektiği işleri yapmayı tercih ederek bundan haz duymaktadırlar. ² Bu açıdan bakıldığında uyumsuz, sorumluluk almaya cesaret edemeyen, sosyal bağları zayıf ve yetersiz, kolay öfkelenen veya geri çekilen kişilerin iş tatmin düzeyleri düşük olur. Aksi durumdaki bireyler ise, girişken, sorumluluk almayı göze alan ve çalışan, çevresiyle uyumlu ve sosyal bağları güçlü bireyler hem iş arkadaşları hem de yönetim

¹ M. Konuk, İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2006, s.71.

² G. Budak, İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir, 1999, s.50.

tarafından takdir göreceğinden, daha itibarlı olur ve böyle bireylerin iş doyumu daha yüksek olur.

2.6. Kişisel Beklentiler ve İhtiyaçlar

Her insan belirli bir işe girerken çeşitli beklentiler içinde olur ve ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. Ancak bu beklentiler kendisinin ve çalışma ortamının gerçeklerine uygun olması önemlidir. Koşulları fazlasıyla zorlayan ve gerçekçi temellere oturmayan beklentiler, hayal kırıklıkları yaratır. Böyle bir durumun ortaya çıkmaması için beklentilerin koşullarla ve hayatın gerçekleriyle uyumlu olması oldukça önemlidir. Bu alanda çalışan kimi uzmanlar iş doyumu ve tatminsizliğinin bireylerin işinden bekledikleri ile çevresinin kendisine sunduğu imkânlar ve elde ettikleri arasındaki farkın derecesiyle tanımlandığını belirtiyorlar.

İş doyumu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İş görenlerin çalışma yaşamında gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin oluşmaktadır. İş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. İş doyumu, sosyal ve kişisel etmenlerden, iş görenin genel yaşamındaki tatmin ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme kavramları ile de yakından ilgili görünmektedir. İş doyumu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunun elde edilmemesi de hayal kırıklığı yaratabilmektedir.¹

Bu kapsamda yapılan araştırmaların çoğunda beklenmedik başarı ve başarısızlık üzerine yapılan çalışmalarda deneklerin çoğunlukla beklenen başarısızlığı beklenmeyen başarıya tercih ettikleri saptanmıştır.² Kişisel beklentileri gerçekçi olan bireylerin iş tatmin seviyeleri de yüksek olur. Kişisel beklentilerini gerçekçi temellere oturtamayan bireylerin iş tatmin seviyesi ise düşük olur.

¹ S. Sertçe, Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, YYLT, DEÜ, SBE, İzmir, 2003, s.5.

² Y. Hışman, İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine. Bir Araştırma, Kadir Has Üniversitesi (KHÜ) SBE, YYLT, İstanbul, 2003, s.38

3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Çalışanlarının gereksinimlerini ve beklentilerini optimum düzeyde karşılayabilen örgütlerin çalışan bulmakta zorlanmadıkları, çalışanlarının işlerinde süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlandıkları, mevcut iş görenlerinin de devamsızlıklarının artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Çalışma ortamında bireysel ve örgütsel faktörler birbirini etkilemektedir. Bu etkileşimin sonuçları çalışanların iş doyumunu üzerinde gözlemlenebilir. Örgütsel değerler ve işin niteliği, örgütün yönetim tarzı ve çalışanlarla kurduğu ilişki biçimi çalışanların iş doyumunun düşük ya da yüksek olmasını belirleyen olgulardır. Örgütsel faktörler kısaca şu şekilde sıralanabilir: İşin niteliği, örgütün ücret sistemi, çalışma ortamı, çalışma ortamının güvenliği ve çalışanların iş güvencesi.

Konuya iş tatminini etkileyen faktörler açısından bakıldığında, Coomber ve Barriball (2007) iş tatmininin kendisini etkileyen birçok unsurla birlikte karışık bir bileşen olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla bireysel farklılıklardan dolayı iş tatminini etkileyen faktörlerin de çalışandan çalışana değiştiği söylenebilir. Porter ve Lawler (1968) iş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri iç tatmin ve dış tatmin olarak ikiye ayırmışlardır. Bunlardan iç tatmin faktörleri, işin kendisi ile ilgili olup, bunlar; başarı duygusu, bağımsızlık duygusu, özgüven hissi, zafer hissi, geri bildirim, kontrol hissi ve işten elde edilen diğer benzer duygular olarak sayılabilir.

Dış tatmin faktörleri ise direkt işin kendisi ile ilgili değildir. Dış tatmin faktörleri ise amirden gelen övgüler, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, iyi bir çalışma ortamı, yüksek maaş, refah ve benzeri unsurlar olarak sayılabilir. Glisson ve Durick ise(1988) iş tatmininin ana faktörlerini; çalışanın kendisi (demografik değişkenler, yetenek ve kişilik özellikleri), iş (işin özellikleri ve iç ödüller) ve örgütsel özellikler olarak belirtmişlerdir. Örücü ve diğerleri (2006) ise iş tatminini etkileyen faktörleri; örgütsel faktörler (ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, politika ve prosedürler, çalışma şartları), grup faktörleri (çalışma arkadaşları, yöneticilerin tutum ve davranış şekilleri), bireysel faktörler (kişinin ihtiyaç ve beklentileri, işle ilgili

çıkarlar), kültürel faktörler (inançlar, değerler, tutumlar) ve çevre faktörleri (ekonomik, sosyal ve devlete ait faktörler) olmak üzere beş gruba ayırmışlardır.

İş doyumu statik ya da durağan bir olgu değildir. Dolayısıyla bireysel ya da başka birtakım faktörlerle iş doyumu ya da doyumsuzluğu ortaya çıkarılabilir. Bu bağlamda ele alınabilecek faktörler bireysel ve iş ya da iş ortamına bağlı faktörler olarak sınıflandırılabilir. İş doyumunun olması, başka deyişle, işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır. İş doyumu çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerindendir. İş doyumu her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız bir hale getirmek zorundadır. Sağlık nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve de önemli ise, iş doyumu da çalışanın genel durumunu yansıtmaları açısından önemlidir. İş doyumu da tıpkı sağlık gibi, önem, tanı ve tedavi arz etmektedir. İş doyumu, çalışanların genel duygusal durumunu gösterebilmektedir. İş doyumu ile yaşam doyumu arasında yakın ilişki göze çarpmaktadır.

İş göreninin işinden doyum duymasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir. Bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendir. İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş doyumu, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesidir.

3.1. İşin Niteliği

İnsanlar bilgi, beceri ve kapasitelerini kullanabilecekleri işleri seçme eğilimindedirler. Kendilerine bu fırsatı veren işleri seçerken daha özerk ve takdir edilecekleri beklentisi taşırlar. Eğer kendilerine uygun olmayan işlerde çalışmak durumunda kalırlarsa da daha az baskı ve emir-komuta zinciri altında olmamayı seçerler. Bu tür durumlar çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz sonuçlara yol açar.

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de doyum etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer doyum nedenidir. İş doyumunu oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece doyum sağlayabilmektedir (Erdoğan,1996:236). İşin zorluk derecesi iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır.

Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde doyum bulacaktır. Bunun yanında fiziksel zorluğun iş doyum açısından doyum faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun taktir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkaracaktır.

İş görenler çoğunlukla benlik duygularının tatmini veya kişisel gelişme güçlerinin artırılması amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimine önem vermektedirler. Bireyler yeteneklerini kullanma fırsatı buldukları, çok yönlü ve potansiyel becerilerini açığa çıkaran, özel vasıflar gerektiren işler yaptıkça ve kendilerine başarılı olduklarına dair geri bildirimler aldıkça işlerinden tatmin olurlar.¹İşin niteliği ve çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya koyma olanağının bulunup bulunmaması iş tatmini üzerinde son derece etkilidir. Çünkü, insanlar kendilerini ifade etme ve yapmaktan mutlu oldukları işleri yapmaya eğilimlidirler. Dolayısıyla işin niteliği bireyler açısından iş tatminini etkileyen bir olgudur.

3.2. Ücret Sistemi ve Terfi

İnsanlar geçimlerini sağlamak için yaptıkları işlerin karşılığında hak ettiklerine inandıkları miktarlarda bir ücret almayı talep ederler. Bir iş yerindeki ücret sistemi iş doyumunu üzerinde oldukça etkilidir. Çalışmalarının karşılığında

¹ E. D. Gözen, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.30

almayı bekledikleri ücreti alamadıklarını düşündüklerinde, işten soğur ve isteksiz davranırlar.

İş doyumunun temel faktörlerinin birisi de ücrettir. Çalışan işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallığı ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir. Araştırmalar ücretlerin çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret nedenli yüksekse doyumda o denli yüksektir. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir. Bunun yanı sıra çalışılan şirketteki terfi imkanlarının ve verilen ödüllerin iş doyumunu üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür (Davis, 1988:100). Bu nedenle konu ile ilgili çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Bu nedenle ücret sisteminin dengeli ve adil olması son derece önemlidir. Ücret beklentileri karşılanan çalışanların iş doyumunu düzeyi yüksek olurken, bu beklentileri karşılanmayan çalışanların iş doyumunu düzeyi düşük olur. Bu durumda çalışanların ücreti ortaya çıkardıkları işin miktarı ve niteliğiyle uyumlu olmalıdır.

3.3. Çalışma Ortamının Güvenliği

Güvenlik, her insanın yaşam öncelikleri arasında yer alır. İnsanlar kendilerini güvenlik içinde hissettikleri ortamlarda daha üretken ve verimli olurlar. Aynı şekilde

Çalışanlar da iş ve çalışma ortamının güvenli olmasını isterler. İş güvenliğinin yeterli düzeyde olması, çalışan için iş doyum faktörü olmaktadır.

İşin fiziksel şartları bir iş doyumunu nedenidir. İşin alışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır.

Çalışanlar alışma ortamının yeterli seviyede güvenli olduğuna inanıyorsa kendisine değer verildiğini ve güvenliğinin önemsendiğini hisseder ve bu da iş doyumunu açısından olumlu bir atmosfer yaratır. Güvenli olmayan çalışma ortamları çalışanları endişeye sürükler, motivasyonunun düşmesine sebep olur ve iş ortamından doyum elde etmesini engeller. İş güvenliği çalışanlar ile örgüt arasındaki sevgiye ve kalıcı bir ilişkiye dair de bir fikir verdiği için, çalışanlar açısından büyük önem taşır. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarına güvenli bir çalışma ortamı yaratması oldukça önemlidir.

3.4. İş Güvencesi

Günümüzde yaşanan ekonomik ve sosyal krizler nedeniyle insanlar işsiz kalma korkusu yaşamaktadırlar. İşsizlik korkusu, çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratan bir olgudur. Bazı alışanlar işsizlik korkusu nedeniyle, bir gönüllülük ve mutluluk duygusuyla değil de bir mecburiyet ve işini koruma kaygısıyla çalışır. Bu durumda işinden yeterli bir doyum sağlaması düşünülemez. Bakan ve Büyükbeşe, iş güvencesini şöyle tanımlamaktadırlar: “İş güvencesi, kavramı, çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında kullanılmakta olup temelde, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı çalışanları, haklı bir neden olmaksızın, işveren tarafından hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemini sınırlayan veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece hizmet akdinin işçi açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve hizmet ilişkisine srekliplik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri

içermektedir.”¹ İşletmelerin çalışanlarında iş güvencesi kaygısını ortadan kaldırması çok önemli bir motivasyon aracıdır. Böyle işletmelerde çalışanlar daha üretken ve verimli olur.

3.5. Çalışma Ortamı

Yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçiren bireyler için çalışma ortamının durumu büyük bir önem taşır. Olumsuz çalışma ortamlarında çalışan bireylerin işten doyum alma düzeyleri de düşük olur. Çalışma ortamındaki rahatsız edici öğeler kirlilik, rahatsız edici gürültü, yetersiz aydınlatma, yetersiz ısıtma ve soğutma, nem ve kötü havalandırma sistemleri ile çalışma ve mesai saatlerindeki düzensizlik ve dengesizlik olarak sıralanabilir. Böylesi ortamlarda çalışmak zorunda kalan çalışanların motivasyonları da düşük olur. Tor bu konuda şunları yazmaktadır: “İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara Çalışma ortamını çalışanların ihtiyaçlarına, rahat çalışmalarını olanaklı hale getirecek koşullara ve sağlık, hijyen, ışıklandırma ve diğer insani şartları standartlara uygun hale getiren işletmeler hem çalışanların motivasyonlarını yükseltir hem de iş doyumunu yaşamalarını sağlar. İşletmelerin çalışma ortamları uzun süre aynı kalırsa, çalışanlarda bir tekdüzelik duygusu ve kısırdöngüde yaşıyorlarmış hissi ortaya çıkabilir. Bunun önüne geçmek için belirli aralıklarla mekânda düzenlemeler yapmak, insanları rahatsız edici renk, koku ve görüntüleri ortadan kaldırmak çalışma ortamını daha elverişli ve çalışanların performansını yükselten bir seviyeye getirecektir.

3.6. Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar

Çalışma saatleri ve işletmenin sosyal imkânları çalışanların moral, motivasyon ve iş doyumunu üzerinde büyük etkide bulunmaktadır. Bazı işletmelerde personel yetersizliği ya da iş yoğunluğu nedeniyle çalışma saatlerinde düzensizlik ve dengesizlik yaşanmaktadır. Bu durum hem çalışanların sağlığı hem de moral ve

¹ İ. Bakan – T. Büyükbeşe, “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, ERÜ, İİBF, S.23, Kayseri, 2004, s.36

motivasyonu üzerinde olumsuz etkide bulunur. Çalışma saatlerinin fazlalığı iş yükünü arttırır ve çalışanlar bir süre sonra işleri bir angarya gibi görmeye başlar. Bu nedenle işletmelerin çalışma saatlerini dengelemesi, bütün çalışanlar arasında adil bir çalışma çizelgesinin oluşturulması, iş yükünü azaltacak düzenlemelerin yapılması iş doyumunu üzerinde olumlu etkide bulunacaktır. “Çalışma yaşamında yeni düzenlemeler; dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri iş tatminini artırmaya yönelik uygulamaya konulabilir. Böylece yeni çalışma koşullarının getirdiği psiko-fiziksel iş yükleri azaltılamaya çalışılmıştır.”¹ Özellikle işletmelerin bu amaçla yapacakları bazı düzenlemeler çalışanların moral, motivasyon ve iş doyumunu üzerinde pozitif etkilerde bulunacaktır.

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir. İş doyumunu işin niteliği ile işten elde edilen maddi – manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumunu duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir.

İşletmenin sosyal imkânları da çalışanların iş doyumunu açısından önemlidir. “Sosyal yardımlar ve hizmetler; personel sağlama ve güdülemede ücret kadar etkili olmakta ve personele ücret dışında sağlanan maddi katkı ve olanakları kapsamaktadır.”² Servis, düzenli ve kaliteli yemek, kıışık yakacak yardımı, bayramlarda ve özel günlerde yiyecek ve giyecek yardımı, çeşitli sportif olanaklar ve iş yerinde dinlenme mekânları, çalışanları mutlu edecek sosyal imkânlardır. Bu tür sosyal olanaklar çalışanlarda kendilerinin önemsendiğini ve değerli görüldüğünü duygusu yaratacak ve iş doyumunu yükseltecektir. Çalışanlar işlerinden ve işyerinden haz alacak, daha mutlu ve işine bağlı olacaklardır.

¹S.Doğan – S.Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi”, ERÜ, İİBF, S.29, Kayseri, 2007, s.110

²H.Can, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.276

4. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN KURUMSAL FAKTÖRLER

Örgütlerin varlık nedenleri insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreterek kar elde etmek ve bu sayede yaşamını devam ettirmektir. Bu süreçte insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkiler. Örgüt yaşamında kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyumu önemlidir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileriyle kişisel beklentilerin birbirini tamamlaması gerekir.

Çalışanın işyerinde mutluluğunda yani tatmininde etkili bir diğer unsur yöneticilerle çalışanın arasındaki ilişkidir. Özellikle içine kapanık çalışanlarla iletişimde yöneticilere çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışanına ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerek mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının gündelik değişmemesi gerekmektedir. Çalışanlar davranışları sürekli değişen yöneticiyle iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir.

İşletmelerin kurumsal düzeni, iç işleyişi ve yönetim tarzı çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Hem kendi içinde hem de çalışanlarla dengeli ve düzeyli bir ilişki tarzı geliştiren, iletişimi önemseyen ve çalışanlar üzerinde baskıcı olmayan yöntemlerle iyi işleyen bir kurumsal sistem yaratan işletmeler, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu yüksek tutar. Bu bölümde işletmelerin kurumsal düzeni ve kurum içi iletişim, yönetim tarzı, kurum ortamı ve kurum içi hiyerarşi çerçevesinde iş doyumunu ele alınacaktır.

4.1. Kurum İçi İletişim

İletişim sayesinde örgüt içinde herkesin birbirini anlamasını, görev ve sorumlulukların neler olduğunu, kendilerinden beklenenleri ve örgüt içindeki bireylerin birbirleri hakkında neler düşündüklerini öğrenirler. Çünkü “İletişim; iki ya

da daha fazla sayıda kişi arasındaki etkileşim ve değişim sürecidir.”¹ İletişim, işletmelerin varlığını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesinin en önemli koşullarından birisidir. Hem bilgilerin her seviyedeki çalışana iletilmesi hem de çalışanların geribildirimlerinin yönetim düzeyinde anlaşılabilmesi için iletişim hayati bir rol oynar. Yetersiz ve amaca hizmet etmeyen iletişim örgütsel ortamın karmaşık bir hal almasına, işlerin belirsizlik içinde sürüncemede kalmasına ve kimsenin birbirini anlayamamasına yol açar. Böyle bir ortamda çalışanların örgüte, yönetime ve iş arkadaşlarına güveni zedelenir. Bu ortamda mutsuz ve huzursuz olan çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamaları kaçınılmaz hale gelir.

Çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişim kanallarının her zaman açık olması büyük bir önem taşımaktadır. Bu alışanlarda sorunların çözümü konusunda bir güven vereceği gibi, kendisini yönetime daha yakın hissetmesine yol açacaktır. Bunun iş doyumunu üzerinde büyük bir olumlu etkisi olacaktır.

4.2. Yönetim Tarzı

Her örgütün başarıya ulaşmak için uyguladığı kendine özgü yönetim tarzı vardır. Çoğunlukla bu, yöneticilerin kişisel eğilim ve tutumlarıyla belirlenir. Ancak burada seçilecek yönetim tarzı, çalışanların iş doyumunu üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Baskıcı, despotik ve çalışanlara güvenmeyen bir yönetim tarzı çalışanları da yönetime karşı güvensiz ve hatta kimi durumlarda öfkeli yapar. Bu da moral, motivasyon ve iş doyumunu olumsuz yönde etkiler.

“Sapancalı; yönetim tarzlarının iş görenlerin iş tatminleri üzerindeki etkisini iki türlü açıklamaktadır. Bunlardan birincisi örgütteki iş görenlerin alınan kararlara katılım düzeyleri ile alakalıdır. İş görenlerin bu yönde katılımlarının fazla olduğu işletmelerde, iş tatmini düzeyinin oldukça arttığı gözlenmiştir. İkincisi ise; örgüt olarak çalışan merkezli bir yönetim tarzının benimsenmesi gerekliliğidir. Eğer örgütte iş gören-yönetim ilişkileri ve iş görenlerin çalışma ortamları iyi ise, iş görenlerin bu durumdan olumsuz etkilenmesi imknsız hale gelmektedir.”²

¹ Can, s.340

² H. Otar, Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her şey Dahil Sisteminin İş Görenlerin İş Tatmini zerindeki Etkisi, Gazi Üniversitesi (G), EBE, YYLT, Ankara, 2008, s.65

Günümüzün yönetim anlayışında çalışanların da yönetime katılım gösterdiği, daha demokratik ve paylaşımcı yönetim tarzlarının başarıya götürdüğü bilinmektedir. Kendisini yönetimin bir parçası gibi gören, karar alma süreçlerine katılan, görüş, düşünce ve önerilerine değer verilen çalışanlar işlerden keyif alır, sorumluluk üstlenir iş doyumunu yaşar.

4.3. Kurum İçi Hiyerarşi

Kurumların kendilerine özgü hiyerarşik yapıları vardır. Her kurum bu hiyerarşik düzene göre örgütsel işleyişini sürdürür. Bu hiyerarşik düzen eğer yeterince demokratik ve katılımcı değil de sert ve bürokratik bir tarzda olursa, çalışanlar arasındaki konum ve statü farkları bir tür kastlaşmaya dönüşebilir ve bu da çalışanların iş doyumunu üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Özellikle üst konumunda bulunan yöneticilerin astlarıyla kurduğu ilişkiler büyük bir önem taşımaktadır.

Örücü ve Esenkal, yöneticilerin astlarına olan yaklaşım tarzları (objektif davranma, ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyet vb.) iş göreni işine daha iyi motive edebileceği gibi işinden soğumasına neden olup hizmet kalitesinin düşmesine, hatta işyerinden ayrılmasına ve devamsızlık yapmasına da neden olabildiğini belirtmektedir.¹ Bu da iş ortamını istikrarsızlaştırır ve çalışanların güven duygusunu zedeler.

İş ortamındaki ve kurumun işleyişindeki hiyerarşik düzenin demokratik ve katılımcılığa açık olması çalışanların iş doyumunu oldukça etkilemekte, hatta bazı durumlarda çalışanların işe devam etme kararını bile belirleyebilmektedir. Katı ve sert hiyerarşik çalışma ortamları iş doyumunu olumsuz yönde etkilerden, esnek, demokratik ve katılımcı bir hiyerarşik yapı iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilmektedir.

4.4. Terfi İmkânları

İnsanlar bulundukları ortamlarda ilerlemek, başarılı olmak, takdir edilmek ve onaylanmak ister. Bu, insanları daha sıkı ve içten çalışmaya sevk eden, işi kendisininmiş gibi sahiplenmesine yol açan bir olgudur. Özellikle de işletmelerdeki

¹E.Örücü, F.Esenkal. Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği),BAUN, SBE Dergisi, C.8, S.4, Balıkesir, 2005, s.150

terfi olanakları bu açıdan büyük önem taşır. Terfi imkânları, çalışanların örgütün hiyerarşik düzeni içinde ilerlemesinin önünün açık olmasını ifade eder. Eğer örgüt içerisindeki terfi mekanizması adil, dengeli ve herkesin emeğini, eğitimi ve birikimini, çalışma sürecindeki tutumlarını gözeterek işliyorsa, çalışanların iş doyumunu oldukça yüksek olacaktır. Kendilerine haksızlık edilmediğini,

Başaran'a göre örgütün terfi imkânları ile çalışanın iş doyumunu ve motivasyonu arasındaki ilişkide ödül mekanizmaları büyük önem taşır. Ödül, iş görenlerin görevlerini uygun bir şekilde yapmasına karşılık verilen haz verici etkileri kapsar. Çoğunlukla verilen görevin başarıyla yerine getirilmesinden sonra verilmektedir. İş görenin kişilik yapısına uygun olarak bazı beklentilerini karşılamak, kimi ihtiyaçlarını gidermek gibi bazı ödüller haz verici etkilerden sayılmaktadır. Görevlerini kendisinden beklenen düzeyde yerine getirdiğinde ödüllendirileceğini bilmek, iş görenin moral ve motivasyonunu yükseltir ve iş tatminini artırır.¹

Örgütün terfi imkânları hem yönetim düzeyinde hem de çalışanlar düzeyinde oldukça etkileyicidir. Adil, dengeli ve düzenli işleyen bir terfi mekanizması, çalışanların iş doyumunu yükseltir, motivasyonlarını arttırır.

4.5. Kurum Ortamı

Kurum ortamı, çalışanların ve idarecilerin kendilerini mutlu ve iyi hissedebilecekleri bir sıcak atmosfere dönüşebiliyorsa, bireylerin çalışma şevki ve heyecanı da yüksek olur. İnsanlar kendilerini mutlu ve güvende hissettikleri ortamlarda yaşamak ve çalışmak hissederler. Sadece fiziki koşullar bakımından değil, psikolojik açıdan, insan ilişkileri açısından, karşılıklı sevgi, saygı ve özen yönünden de kurum ortamı büyük bir önem taşımaktadır. Kurum ortamının belirli bir disiplin ve düzen dâhilinde, güven ve rahatlık vermesi, çalışanların sorumluluk almasını kolaylaştırır, kendilerini ifade etme yolunu açık tutar ve ortaya çıkması muhtemel pek çok sorunun çözümünü daha pratik hale getirir.

¹ İ. E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetmel Davranış, Ankara, 1998, s.164-165

SONUÇ

Çalışma hayatı günümüzde, çalışanların hem bedensel hem de duygusal güçleriyle katılması gereken bir süreç haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler açısından çalışanların motivasyon süreçleri ve iş doyum düzeyleri daha büyük bir önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların motivasyon düzeyleri iş doyumlarını da doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar iş ortamında gerekli araç ve yöntemlerle yeterli düzeyde motive edilirlse daha üretken, daha verimli ve yüksek bir performans sergilerler.

Günümüz bilgi toplumunda örgütlerin en önemli ve güçlü sermayeleri insan unsurudur ve çağdaş yönetim bilimleri bu konuyu araştırmalarının merkezine koymuştur. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi onun davranışlarını yönlendiren motivasyon uygulamalarına olan ihtiyacı arttırmaktadır. Dolayısıyla motivasyon uygulamaları çalışanların yönetiminde kullanılan araçlardan biri olarak örgütlerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgütlerde motivasyonun sağlanması ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için çok sayıda teşvik edici araç kullanılmaktadır.

Beşeri unsur olan insanın istek ve ihtiyaçlarının her zaman ve her yerde herkesle aynı olmayacağı düşünülürse motivasyonu teşvik edici bu araçların da kişilere göre değişeceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışan için önemli olan motivasyon faktörü diğeri için önemli olmayabilir. Dolayısıyla motivasyonun çok boyutlu olarak düşünülmesi gereken bir kavram olduğu ve ekonomik, sosyopsikolojik ve örgütsel-yönetimsel boyutlar üzerinde duran araştırmaların, daha iyi değerlendirilmesi açısından yol gösterici olacağı söylenebilir.

Çalışanlar örgütsel amaçlar yönünde motive edilmedikçe örgütün amaçlarına ulaşması olanaklı değildir. Çünkü bir işletmeyi ayakta tutan ve sürekliliğini sağlayan insan unsurudur. Motivasyon ve başarı, performans ve verimlilik arasındaki ilişki doğru orantılıdır. Zira motivasyon, çalışanların davranış ve edimlerini işletmenin hedeflerine doğru yönlendiren ve harekete geçiren güçtür.

Motivasyon kuramları günümüzde yaşanan hızlı gelişmeleri ve güncel şartları tam anlamıyla açıklamaktan uzaktır. Çünkü gerek teknik ve teknolojik gelişmelerde yaşanan olağanüstü hızlı yenilikler gerekse de ekonomik, sosyal ve kültürel dönüşümler bu olguyu değişik açılardan ele almayı zorunlu kılmaktadır. Bu değişim ve dönüşümleri dikkate alarak geliştirilecek olan motivasyon politikaları hem çalışanların hem de işletmenin hedeflerine ulaşmasını hızlandıracaktır. Çünkü çalışanların işletmeye ve işlerine yönelik tutumlarını olumlu hale getiren, performanslarını artıran ve iş tatminlerini sağlayan en önemli unsur, motivasyondur.

İş doyumu, işten beklenen maddi ve manevi kazanımlara göre değişebilmektedir. İşin niteliği, çalışanın kişilik özellikleri ve demografik faktörler, işletmenin yarattığı çalışma ortamı ve çalışanın beklentileri iş doyumu üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanların iş doyumunu artırmak ve daha verimli hale gelmesini sağlamak işletmenin temel yükümlülükleri arasında yer almaktadır. Çünkü iş doyumu ile performans ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışanların başarılı, mutlu, huzurlu ve üretken olabilmelerinde iş doyumunun önemli bir etkisi vardır. İş doyumu yaşayamayan ya da yetersiz yaşayan çalışanlar hem çalışma ortamlarında hem de evlerinde ve bulundukları çevrelerde uyumsuzluk yaşarlar ve üretken olamazlar.

Bireylerin yaşamlarını anlamlı bir şekilde sürdürebilmeleri için ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanması gerekmektedir. Bu gereksinimleri karşılanan bireyler işletmelerin kendilerinden beklediği çalışmayı ortaya koyabilir, işletmeye değer kazandıran hizmetleri üretebilirler. İşletmenin kendisine sağladığı olanaklar ve kazanç da bireylerin daha kaliteli bir yaşama sahip olmasını, kendini gerçekleştirmesini ve ailesinin gereksinimlerini karşılamasını sağlayacaktır. Çalışma hayatının kendisine sağladığı ekonomik güç, sosyal statü ve kişisel doyum bireylerin yaşamında olumlu yönde dönüşümlere yol açacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktepe, E. İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 2004
- Argon, T.-Eren, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004
- Altuğ, D., Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997
- Arzova, B. S., “Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir”, Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi, S.9, İstanbul, Ocak-Mart, 2001
- Bagner, G., <http://www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf>, 30.05.2013
- Bakan, İ. –Büyükbeşe, T., “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, ERÜ İİBF, S.23, Kayseri, 2004
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.
- Baş, İ. M.- Artar, A., İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ankara, 1991
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri- Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998
- Bayrakdar, B., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi (BAUN), SBE, YYLT, Balıkesir, 2016
- Baysal, C. - Tekarslan, E., İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996
- Bentley, T., İnsanları Motive Etme, (Çev. R. Demir), İstanbul, 1999
- Budak, G., İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir, 1999
- Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006
- Can, H., Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, Ankara, 1985

- Çiçek, D., Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2005
- Dinçer, Ö. - Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1999
- Durmuş, H., “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme”
www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf (28.07.2013)
- Doğan, S. – Kılıç, S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, ECÜ, İİBF, S.29, Kayseri, 2007
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1996
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2006
- Erkut, H., “Verimlilik Özendirme”, Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları, S.4 : Ankara, 1992
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001
- Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2006
- Gözen, E., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007
- Helvacı, M., Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi”, 2002
- Hışman, Y., İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma, KHÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2003

- Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007
- Karagöz, Y. – Kınır, S.- Yıldız, M. S., “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi”, SÜ, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.13, S.19, Konya, 2010
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006
- Keskin, B., Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2008
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005
- Korkmaz, S., Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Tarsus/Mersin, 2008
- Konuk, M., İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2006
- Otar, H., Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her şey Dahil Sisteminin İş Görenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2008
- Ölçer, F., Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, EÜ, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.25, 2005 Kayseri
- Örücü, E. - Füsün Esenkal, “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005
- Özdamar, S., “Endüstriyel İlişkiler ve Verimliliğin Önemi”, Türkiye’de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri Notları, Ankara, 1988
- Özgen, H.- Öztürk, A.- Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, S.40, Adana, 2002

- Özgüven Tokinan, Banu, Yaratıcı Dans Etkinliklerinin Motivasyon, Özgüven, Özyeterlik ve Dans Performansı Üzerindeki Etkileri, DEÜ, EBE, YDT, İzmir, 2008
- Pekel, H. N., İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE,YYLT, Isparta, 2001
- Özer, Pınar Süral Motivasyonda Kapsam Kuramları, Ankara, 2008
- Sabuncuoğlu, Z.- Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998
- Sang, H. K., Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu (Çev: H. Aydın), İstanbul, 2005
- Sat, S., Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, ÇÜ, SBE, YYLT, Adana, 2011
- Saygılı, M., Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, HÜ, SABÜ, YYLT, Ankara, 2008
- Sennet, Richard “Kamusal İnsanın Çöküşü” (Çev: Ayrıntı Yay ınları), İstanbul,1993
- Serinkan, C., Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara, 2008
- Soykenar, M., Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2008
- Tor, S. S., Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, YYLT, Karaman, 2011
- Tosun, K., İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, Ankara, 1992

Yelboğa, A., “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Ç.4, S.2, Mersin, 2007

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000



ÖZGEÇMİŞ

10.11.1967 tarihinde Antalya ilinde doğdum. İlk, orta ve lise aynı ilde, lise öğrenimimi ise Antalya Teknik Lisesi'nde tamamladım. 1991 yılında İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesinden mezun oldum. 1991-1993 yılları arasında Batman Sosyal Sigortalar Hastanesinde tıp doktoru olarak mecburi hizmeti tamamladım. 1993-1995 yıllarında Burdur Sosyal Sigortalar Hastanesinde görev yaptım. 1995 yılında Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde görev başladım ve yine aynı hastanede 2005 yılından itibaren başhekim yardımcısı olarak görev yapmaktayım.

2012 yılında Beykent Üniversitesi Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Yabancı dilim İngilizce olup evli ve üç çocuk babasıyım.

Kamil AKSOY