

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

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA
MOTİVASYON VE MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(KIRKLARELİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN: ALİ KARAKUZU

İSTANBUL, 2013

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

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA
MOTİVASYON VE MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(KIRKLARELİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN: ALİ KARAKUZU

ÖĞRENCİ NUMARASI: 1107461325

DANIŞMAN:
YRD.DOÇ.DR. AYGÜL YANIK

İSTANBUL, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Ve Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20.05.2013

Ali KARAKUZU

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

20/05/2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 1107461325 numaralı **Ali KARAKUZU**'nun "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 14.05.2013 tarih ve 2013/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (15) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. AYĞÜL YANIK




ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ATILA HAZAR

ÖZET

Günümüz koşullarında küreselleşen ve hızla büyüyen işletmeler dünya ekonomisine yön vermeye başlamışlardır. İşletmelerin bu kuruluşlarla rekabete girebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çalışanların motivasyonlarına önem vermeliler ve bu konu üzerine yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Motive olmuş çalışan işletmenin büyümesine ve gelişmesine katkılar sağlayacaktır.

2000’li yıllardan itibaren Türkiye’de sağlık hizmetlerinde büyük dönüşümlere gidilmiş, yönetiminde ve çalışanlarında önemli oranda bir profesyonelleşme gerçekleşmiştir. Çalıştığı işletme ile bütünleşmiş, görev ve sorumluluklarının bilincinde ve yaptığı işe tam anlamıyla motive olmuş personelin, emek-yoğun teknolojiye sahip olan bu kurumların performans ve verimini artıracığı işletme sahipleri tarafından bilinmektedir.

Karmaşık bir yapıya sahip olan hastane ve sağlık kurumları farklı nitelik ve birikimi olan personelden oluştuğundan, personeli motive eden faktörler de kişilere göre değişebilmektedir. Bu araştırma ile sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla Kırklareli ilinde bulunan kamu hastaneleri ve diğer kamu sağlık kuruluşlarında çalışan 447 sağlık çalışanı üzerinde 70 sorudan oluşan bir anket çalışması yapılmıştır.

Elde edilen verilere göre sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen en önemli; ekonomik araç “başarılardan dolayı verilen maddi ödül”, psiko-sosyal araç “yöneticilerin tutum ve davranışları” ve örgütsel-yönetimsel araç olarak “problemlerin yöneticiler ile tartışılabilmesi” bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: 1)Motivasyon, 2)Güdü, 3)Motivasyon Teorileri, 4)Motivasyonu Etkileyen Araçlar, 5)Sağlık Çalışanları

ABSTRACT

In recent years, the companies which is global and fast growing determine the economic curriculum of the world. The companies must attach importance to motivation of workers and make investment about this area in order to compete such foundations, stand up and achieve the goals. Motivated workers contribute growing and development of the company.

After 2000s, important reforms have been made about medical services, good proficiency acquired about managers and workers. It is known by owners of companies that the workers who adopted the company, aware of duty and responsibility, and motivated to work, increases the productivity and performance of foundations which have such labour and intensive technology.

The factors that motivate the personnel can change person the person due to the complexity of hospitals and medical institutions that have personnels who have different characteristic and work experience. Purpose of this research is to determine the factors that affect the motivation of medical company workers, and which motivation factors are more effective at work environment. By the intention, a survey which has 70 questions and applied to 447 public hospitals personnels and other public medical institutions personnels at Kırklareli province.

According to the result acquired, the most important tool that affect the medical personnel's motivation; as economic is "material rewards since their successful works", as psychological-social is "manager attitudes and behaviours", as organisational-managerial is "discussing the problems together with managers".

Key Words: 1) Motivation, 2) Incentive, 3) Motivation Theories, 4) Tool That Effect The Motivation, 5) Medical Workers.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER (KIRKLARELİ ÖRNEĞİ)

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON SÜRECİ

1. TANIMLAR VE KAVRAMLAR.....	7
1.1. Motivasyon ve Boyutları.....	7
1.1.1. Motivasyon.....	7
1.1.2. Motivasyonun Boyutları.....	9
1.1.2.1. Psikolojik Boyutu.....	9
1.1.2.2. Örgütsel-Yönetmel Boyutu.....	11
1.1.3. Motivasyonda Bulunması Gereken Faktörler.....	11
1.1.3.1. Uyarılma ve Kaygı.....	11
1.1.3.2. İhtiyaçlar.....	12
1.1.3.3. İnançlar.....	13
1.1.3.4. Amaçlar.....	15
1.2. Dürtü.....	15
1.3. Güdü ve Çeşitleri.....	16
1.3.1. Güdü.....	16
1.3.2. Güdü Çeşitleri.....	17
1.3.2.1. İç Güdüler.....	17
1.3.2.2. Dışsal Güdüler.....	18
1.3.2.3. Fizyolojik Güdüler.....	19
1.3.2.4. Sosyal Güdüler.....	19

1.3.2.5. Psikolojik Güdüler.....	19
1.3.3. Güdü Evreleri.....	20
2. MOTİVASYON SÜRECİ VE ÖNEMİ.....	20
2.1. Motivasyonun Önemİ.....	23
2.2. Motivasyon Sürecİ.....	25
2.3. Motivasyonun Yüksek Olduğu Bir Ortam Yaratmak İçin Önerİler.....	27
2.4. Kurumların alışanları Motive Etme Nedenleri.....	27
2.4.1. İşletmenin Devamlılığını Sağlamak.....	27
2.4.2. Verimlilik ve Etkinlik.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ

1. KAPSAM TEORİLERİ.....	33
1.1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	33
1.2. Clayton Alderfer’in ERG (V-A-G) Teorisi.....	35
1.3. Frederick Herzberg’in İkili Etmen Teorisi.....	37
1.4. D.Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	40
2. SÜREC TEORİLERİ.....	41
2.1. Adams’ın Eşitlik (Denkserlik) Teorisi.....	41
2.2. Tolman’ın Beklenti Teorisi.....	41
2.3. Victor Vroom’un Beklenti Teorisi.....	42
2.4. Porter-Lamter Modeli.....	44
2.5. Adwin Locke’un Amaç Modeli.....	46
2.6. Skinner’in Davranış şartlandırması (Sonuçsal şartlandırma) Modeli.....	47
2.7. Bilişsel Değerlendirme Teorisi.....	47
3. İNSAN DOğASI HAKKINDA GÖRüşLER.....	48
3.1. X Kuramı.....	48
3.2. Y Kuramı.....	49
3.3. Z Kuramı.....	50
3.4. Argyris’in Olgunlaşmışlık Kuramı.....	50
4. YÖNETİCİ VE MOTİVASYON İLİşKİşİ.....	51
5. İş GÖREN VE MOTİVASYON İLİşKİşİ.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONU ETKİLEYEN ARAÇLAR

1. EKONOMİK ARAÇLAR.....	56
1.1. Ücret.....	56
1.2. Primli Ücret.....	57
1.3. Uygun Bir Ödüllendirme – Cezalandırma Sistemi.....	58
1.4. İdeal Ücret, Adil Ücret.....	59
1.5. Kara Katılım.....	60
1.6. İş Sağlığı ve İş Güvenliği.....	60
1.7. Ekonomik güvenlik.....	62
1.8. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	62
1.9. Sosyal Yardımlar ve Hizmetler.....	63
2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR.....	65
2.1. Kariyer Planlaması.....	65
2.2. Çalışmada Bağımsızlık.....	66
2.3. Sosyal Katılım.....	67
2.4. Sosyal Statü.....	67
2.5. Takdir ve Saygı İhtiyacı.....	68
2.6. Sosyal-Kültürel Faaliyetler.....	68
2.7. Personelin Tanınması.....	69
2.8. Gelişme, Başarı ve Yükselme (Terfi) Olanakları.....	69
2.9. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi.....	71
2.10. Stres.....	72
2.11. Çekici İş.....	73
2.12. Öneri Sistemi.....	73
2.13. Çevreye Uyum.....	73
2.14. Yetki Devri (Delegasyon).....	74
2.15. İş Bölümü ve Uzmanlaşma.....	78
2.16. İş Güvencesi.....	78
2.17. Rekabet.....	79
2.18. İşe Alıştırma (Oryantasyon) ve Personel Eğitimi.....	80
2.19. Özel Yaşama Saygı.....	82
2.20. Yapılmaya Değer Bir İş Verme.....	82
2.21. Üstleriyle Doğrudan Görüşme.....	83

3. ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL ARAÇLAR.....	83
3.1. Amaç Birliği.....	83
3.2. Zaman Yönetimi.....	84
3.3. Sosyal Destek.....	84
3.4. Sosyal Asistan ve Danışmanlık Hizmetleri.....	85
3.5. Kararlara Katılma.....	85
3.6. İletişim.....	86
3.7. İş Basitleştirme, İş Genişletme, İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu.....	87
3.7.1. İş Basitleştirme.....	87
3.7.2. İş Genişletme	87
3.7.3. İş Zenginleştirme.....	88
3.7.4. İş Rotasyonu.....	88
3.8. Performans Değerlendirme ve Ölçme.....	89
3.9. Kalite Kontrol Çemberi.....	90
3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma.....	92
3.11. Disiplin Sistemi.....	92
3.12. Sendikalaşma.....	94
3.13. Örgüt Kültürü.....	95
3.14. Grup ve Takım Ruhunun Sağlanması.....	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER (KIRKLARELİ ÖRNEĞİ)

1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ, ÇALIŞMA DENEYİMİ VE TEMEL SAĞLIK TERCİHLERİ.....	97
1.1. Çalışılan Kurum Dağılımına Ait Bilgiler.....	97
1.2. Statü Dağılımına Ait Bilgiler.....	98
1.3. Unvan Dağılımına Ait Bilgiler.....	99
1.4. Çalışılan Birim Dağılımına Ait Bilgiler.....	100
1.5. Çalışma Şekli Dağılımına Ait Bilgiler.....	101
1.6. Eğitim Durumu Dağılımına Ait Bilgiler.....	102
1.7. Mesleki Hizmet Süreleri Dağılımına Ait Bilgiler.....	103
1.8. Birimdeki Hizmet Süreleri Dağılımına Ait Bilgiler.....	104
1.9. Gelir Dağılımına Ait Bilgiler.....	104

1.10.	Yaş Dağılımına Ait Bilgiler.....	105
1.11.	Cinsiyet Dağılımına Ait Bilgiler.....	105
1.12.	Medeni Durum Dağılımına Ait Bilgiler.....	106
2.	GENEL VE ALT BOYUTLARINA AİT GÜVENİLİRLİK DEĞERLERİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	106
3.	GENEL VE ALT BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	107
4.	ALT BOYUTLARDAKİ İFADELERİN ÖNEM SIRASINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	108
4.1.	Ekonomik Faktörler Açısından Değerlendirme.....	108
4.2.	Psiko – Sosyal Faktörler Açısından Değerlendirme.....	110
4.3.	Örgütsel – Yönetmel Faktörler Açısından Değerlendirme.....	113
5.	ALT BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	116
5.1.	Kurum ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	116
5.2.	Statü ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	117
5.3.	Unvan ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	117
5.4.	Birim ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	119
5.5.	Çalışma Şekli ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	121
5.6.	Eğitim Durumu ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	122
5.7.	Mesleki Hizmet Süreleri ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	123
5.8.	Birimdeki Hizmet Süreleri ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	125
5.9.	Gelir Durumu ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	126
5.10.	Yaş ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	127
5.11.	Cinsiyet ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	128
5.12.	Medeni Durum ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler.....	128
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	129
	KAYNAKÇA.....	134
	EK-1 ANKET FORMU.....	143
	ÖZGEÇMİŞ.....	150

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik Ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı.....	38
Tablo 2: Edimsel Koşullandırma.....	47
Tablo 3: Sağlık Kuruluşlarında Başlıca Ortam Faktörleri.....	61
Tablo 4: Sosyal Yardım ve Hizmetler.....	64
Tablo 5: Geleneksel ve Kalite Kontrol Çemberleri Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması.....	91
Tablo 6: Danışmalı Disiplin Sürecinde Davranış Değiştirme.....	94
Tablo 7: Çalışılan Kurumuna İlişkin Frekanslar.....	97
Tablo 8: Çalışma Statüsüne İlişkin Frekanslar.....	98
Tablo 9: Unvana İlişkin Frekanslar.....	99
Tablo 10: Çalışılan Birimine İlişkin Frekanslar.....	100
Tablo 11: Çalışma Şekline İlişkin Frekanslar.....	101
Tablo 12: Eğitim Durumuna İlişkin Frekanslar.....	102
Tablo 13: Sağlık Sektöründeki Hizmet Süresine İlişkin Frekanslar.....	103
Tablo 14: Birimdeki Hizmet Süresine İlişkin Frekanslar.....	104
Tablo 15: Gelire İlişkin Frekanslar.....	104
Tablo 16: Yaşa İlişkin Frekanslar.....	105
Tablo 17: Cinsiyete İlişkin Frekanslar.....	105
Tablo 18: Medeni Duruma İlişkin Frekanslar.....	106
Tablo 19: Genel ve Alt Boyutlara Ait Güvenlik Değeri ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	106
Tablo 20: Genel ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	107
Tablo 21: Ekonomik Faktörler Açısından Değerlendirme.....	109
Tablo 22: Psiko – Sosyal Faktörler Açısından Değerlendirme.....	112
Tablo 23: Örgütsel – Yönetimsel Faktörler Açısından Değerlendirme.....	115

Tablo 24: Çalışılan Kurum ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi....	116
Tablo 25: Statü ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	117
Tablo 26: Unvan ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	118
Tablo 27: Birim ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	120
Tablo 28: Çalışma Şekli ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	121
Tablo 29: Eğitim Durumu ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	122
Tablo 30: Sağlık Sektöründeki Hizmet Süresi ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	124
Tablo 31: Birimdeki Hizmet Süresi ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	125
Tablo 32: Gelir ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	126
Tablo 33: Yaş ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	127
Tablo 34: Cinsiyet ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	128
Tablo 35: Medeni Durum ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler....	12
Şekil 2: Gereksinme ve dürtü arasındaki kuramsal ilişki.....	16
Şekil 3: Motivasyonun ortaya çıkmasından önce beyinde gerçekleşen süreç.....	21
Şekil 4: Motivasyon Yöntem ve Hedefleri.....	22
Şekil 5: Güdülenme süreci.....	25
Şekil 6: Başarı üçgeni.....	29
Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34
Şekil 8: Motivasyonda V.A.G. Modeli.....	36
Şekil 9: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	39
Şekil 10: Basitleştirilmiş Beklenti Teorisi.....	43
Şekil 11: Vroom'un Beklenti Teorisi.....	44
Şekil 12: Porter – Lawler Modeli.....	45
Şekil 13: Ödüllendirilme.....	59
Şekil 14: Başarı Değerlendirme Süreci.....	70
Şekil 15: Eastman Chemical Company'nin Gelişim ve Koçluk Süreci.....	71
Şekil 16: Yetki Devri.....	75
Şekil 17: Başarılı Yetki Devri.....	75
Şekil 18:Güçlendirme ve İş İlişkisi.....	77
Şekil 19: Genişletilmiş İletişim Süreci.....	87
Şekil 20: İş yerindeki değişikliklere Kişinin Tepkisi.....	93

KISALTMALAR

Ark.	: Arkadaşları
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
ILO	: Uluslar arası Çalışma Örgütü
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
Y.Y.	: Yayınyeri Yok

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Günümüz rekabet koşullarında hem özel hem de kamu işletmelerinde motivasyonun önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle sağlık sektörünün önemi ve insanı direk etkilemesi nedeni ile bu sektörde yer alan işletmelerdeki personelin etkinliği, verimliliği, yerindeliği ve motive olması için geliştirilen yöntemlerin neler olduğu ve önceliği sorgulanmaya başlanmıştır. Bu nedenle sağlık çalışanlarında motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler konu olarak seçilmiştir.

İş hayatında çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması en önemli konular arasına girmiş ve ele alınmaya başlamıştır. Çünkü insanın motivasyonunu yüksek tutmak örgütün performansını yükseltmekte önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir.

- **Araştırmanın Amacı:** Sağlık hizmeti, insan hayatında doğumdan ölüme kadar üzerinde hassasiyetle durulacak bir hizmettir. İnsanlar sağlığa verdiği kadar önemi hiçbir ihtiyacına vermemektedir. Kamu sağlık sektörü hastaların (müşterilerin) ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışanlarının etkili hizmetine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, Kırklareli ili sağlık çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılarak kamu sağlık çalışanlarında motivasyon ile motivasyonu etkileyen faktörlerin neler olduğu ve motivasyon faktörleri ile demografik özelliklerin ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır.

2000’li yıllardan sonra Sağlık Bakanlığı bünyesinde bulunan kuruluşlarda meydana gelen büyük değişimler ve bu değişimlere bağlı olarak çalışanların performansını ve verimliliğini artırabilmek önem kazanmıştır. Bu çalışmada sağlık çalışanlarında verimliliği artırıcı unsurlar üzerinde durulmuş ve bu faktörler önem sırasına göre sıralanmıştır.

- **Çalışma Planı:** Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon süreci ve önemi üzerinde durulmuş, tanımlar önemli kavramlar belirtilmiş, motivasyonun önemi ve motivasyonun geçmişten günümüze süreci üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki boyutta ele alınmış, insan doğası hakkında görüşlere yer verilmiş, yönetici ve motivasyon ilişkisi ve çalışan ile motivasyon ilişkisi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde motivasyonu etkileyen araçlar ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel boyutları ile ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise sağlık çalışanlarında motivasyon ve motivasyonunu etkileyen faktörlerle ilgili olarak Kırklareli’nde bulunan kamuya ait sağlık kuruluşlarında yapılan alan araştırmasına çalışmasına ve tespit edilen bulgulara yer verilmiştir.

- **Metodolojik Çerçeve (Kullanılan Metod ve Teknikler):** Çalışmanın amacı doğrultusunda, basılı yayınlardan derlemeler, internet aracılığı ile elde edilen bilgiler, anket yöntemiyle alan araştırması, konu ile ilgili yapılmış çalışmalar ve teorik bilgiler derlenerek tanımlayıcı ve çıkarımsal nitelikte gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın teorik ve alan çalışması olarak iki ana kısmı vardır. Çalışmanın 1’inci, 2’nci ve 3’üncü bölümü teorik, 4’üncü bölümü alan araştırmasını içermektedir. Teorik kısımda muhtelif kaynaklardan (kitap, dergi, makale, internet kaynakları, resmi kurumlarca yayımlanmış dokümanlar) faydalanılmıştır.

Alan araştırması anketler ile elde edilen verilerin analizine dayalı bulguları ve yorumları kapsamaktadır. Anketler Kırklareli’nde hizmet sunan bütün kamu sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan sağlık çalışanlarına uygulanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci Bölümde kamuda görevli sağlık çalışanlarının motivasyonu ve motivasyonunu etkileyen faktörler ile ilgili Likert tipi altmış soru sorulmuştur. Bu sorularda ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak üç kısma ayrılmıştır. Sağlık Çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri tespit edebilmek için tüm katılımcılara sorulara içten dürüst cevap vermeleri istenmiştir.

Motivasyon ölçeğinde yer alan ifadeler değerlendirilirken “1” algılanan en düşük katılma durumu (kesinlikle katılmıyorum), “5” algılanan en yüksek katılma durumu (kesinlikle katılıyorum); şeklinde yanıtlanmaktadır. Ankette olumlu sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde “Kişisel Bilgiler” başlığı altında, çalışılan kurum, meslek, çalışılan klinik, eğitim düzeyi, sektördeki hizmet süresi, birimdeki hizmet süresi, geliri, yaşı ve cinsiyeti sorulmuştur.

- **Araştırmanın Evreni:** Kırklareli’nde kamuda toplam 1600 (binaltıyüz) sağlık çalışanı görev yapmakta ve anket 447 (dört yüz kırk yedi) kişiye uygulanmıştır.

- **Verilerin İstatistiksel Analizi:** Uygulanmış olan anket ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 15.0 istatistik programında analiz edilmiştir. Araştırmada araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesinde sıklık ve yüzde istatistiklerinden, ölçeklerden aldıkları puanların hesaplanmasında minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Alt boyutlar arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve t testinden faydalanılmıştır.

- **Araştırmanın Varsayımları:**

i. Sağlık çalışanlarında çalışılan kurum ile motivasyon alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır.

ii. Sağlık çalışanlarında statü ile motivasyon alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır.

iii. Sağlık çalışanlarında unvan ile motivasyon alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır.

iv. Sağlık çalışanlarında birim ile örgütsel yönetsel motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

v. Sağlık çalışanlarının çalışma şekli ile motivasyon alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır.

vi. Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile örgütsel yönetsel motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

vii. Sağlık çalışanlarının sağlık sektöründeki hizmet süresi ile ekonomik motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

viii. Sağlık çalışanlarının sağlık sektöründeki hizmet süresi ile psiko-sosyal motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

ix. Sağlık çalışanlarının sağlık sektöründeki hizmet süresi ile örgütsel yönetsel motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

x. Sağlık çalışanlarının birimdeki hizmet süresi ile motivasyon alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır.

xi. Sağlık alışanlarında gelir ile motivasyon alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır.

xii. Sağlık alışanları da gelir ile örgütsel yönetsel motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

xiii. Sağlık alışanları da cinsiyet ile örgütsel yönetsel motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır.

xiv. Sağlık alışanlarında medeni durum ile motivasyon alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON

Kişiler normal hayatta olsun, çalışma hayatında olsun var olmayı ve toplum içinde bir statüye sahip olmayı isterler. Bu hedeflerine ulaşabilmek için türlü türlü yollara başvururlar. Bunun ilk aşaması olarak ise öncelikle bir iş sahibi olmak isterler. Bir işe giren kişi kendisini bu kuruma kanıtlama sürecine girer ve bir an önce kabullenilmek isterler. Bu süreç hem işverenin, hem de kişinin birbiri ile iyi ilişkiler ve kişinin motivasyonu ile gerçekleşebilir. İyi motive olmuş bir kişi hem kendisini gerçekleştirebilir hem de iş ortamında iyi bir statüye sahip olacaktır.

Bu motivasyon süreci kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Kimi ödül yani ekonomik nedenlerden motive olurken, kimi psiko-sosyal etkenlerden motive olabilirken kimi ise yönetim ilişkileri ile yani örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri ile motive olacaktır. Bazı insanlar ise ceza ile motive olacaktır. Bu en son etken işletmeler ve kurumlar tarafından pek fazla rağbet görmemekle birlikte bazı zamanlarda da etkili olabilmektedir. Çoğu zaman ise kişiler üzerinde ters tepkilere neden olmakta ve kişiyi olumsuz etkileyerek işletme üzerinde olumsuz nedenlere sebep olmaktadır.

İşletmeler büyüyebilmek, daha iyi hizmet verebilmek ve elde edilen ürünlerin kalitelerini arttırmak isterler. Bunu da sağlayabilmek için personelin motivasyonunu yüksek tutmak işletmeler için ilk hedeftir. Daha yolun başında personelin motivasyonunu yükseltmemeyen işletme koyduğu hedeflere ulaşamayacaktır. Ağırbaş ve arkadaşları motivasyonun temel amacını kısaca şu şekilde açıklamaktadırlar. “Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır.”¹

“Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer,

¹İ. Ağırbaş-Y. Çelik-H. Büyükkayıkçı, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma”, Hacetepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt (C).8, S.3, Ankara, 2005, Sayfa(s).327; Koçel 2001; Kılınç, Polat 1997’den Alıntı

yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar.”² Bir işletmeye giren çalışanlar ilk amaç olarak elde bir ücret isterler. Fakat bunun aksine işletmeler ise çalışan motivasyonunu yüksek tutarak ve bunun devamlılığını sağlayarak devamlı bir gelir ve verimlilik isterler. Çalışan motivasyonunun devamlılığı oldukça zor bir iştir. İşletmeler bunu sağlayabilmek için çalışanlarının fiziki ortamlarında iyileştirmelere gider, çalışanların birbiri ile kaynaşmalarını sağlayabilmek için sosyal faaliyetler düzenlerler ve çalışanlar için uygun bir ödüllendirme gibi motivasyon faktörleri ile çalışanların motivasyonunu en üst seviyede tutmak isterler.

“İşletmelerde yönetilmesi en zor kaynak olarak görülen insan kaynağı doğru ve etkin yönlendirilmediğinde performans düşüşüne ve dolayısıyla başarısızlığa neden olabilmektedir. Bu nedenle organizasyonların değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi için performans ve performansın gelişimi konusu gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütsel performansın artırılması doğrultusunda insan faktörünün tüm yetenek ve güçlerinin örgütsel amaçlara yönlendirilmesi önemli bir kritik başarı faktörüdür. Motivasyon bu başarı faktöründe önemli bir yere sahiptir. Bu faktörün etkin kullanımı ve iş görenlerin performanslarının artırılarak örgütsel performansın en üst seviyeye çıkarılması yöneticilerin önemli görevlerindendir. Nitekim işletmelerin hızla değişen çevre koşullarına ve artan rekabet ortamına uyum sağlamaları ve rakiplerine karşı stratejik üstünlük kurabilmeleri için önemli faktörler olan girişimci ve yenilikçi davranışların geliştirilmesi işletmeler için önemli bir performans kriteri haline gelmiştir.”³ İşletmelerin hızla büyümesi ve genişlemesi sonucunda çok farklı insan kaynakları oluşmuştur. Bunun neticesinde işletmeler insan kaynaklarına önem vermiş ve insan kaynakları birimlerini işletmelerde oluşturmuşlardır. İnsan kaynakları tüm çalışanların motivasyonunu işletmede üst seviyede tutmayı amaç edinirler. Zor bir iş olan çalışan motivasyonu etkili şekilde uygulandığında örgütün performansını ve verimliliğini arttıracaktır.

² Z. Öztürk-H. Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, Cumhuriyet Üniversitesi ve İdari Bilimler Dergisi, C.4, S.2, Sivas, 2003, s.58

³ A. Çalışkan-İ. Akkoç-Ö. Turunç, Örgütsel Performansın Arttırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.3, Isparta, 2011, s.363-401

Arkonaç motivasyon sürecini şu şekilde izah etmektedirler;

“İnsanoğlu öğrenir, hatırlar, düşünür ihtiyaç duyar ve ister. Acıktığında yiyecek ihtiyacını, susadığında su ihtiyacını karşılamak üzere harekete geçer ve bu hedeflerine ulaşmak için davranışlarda bulunur. Psikolojide istekler ve ihtiyaçlar motivasyon başlığı altında toplanırlar. Motivasyon (Güdüleme), genel anlamda, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin etmeyi, davranışlara belirli bir yön vermeyi ve bunun devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsar.”⁴

Dünya hizmet sektörünün bir markası olan Sodexo firmasının hizmet şekli: “Motivasyon, organizasyonların performansında en can alıcı noktadır.”⁵ Bu parola ile hizmet veren Sodexo firması çalışan menfaatinden teşvik ve ödüllendirmeye, bunların da ötesinde sosyal yardım programlarına yönelik kapsamlı çözümler sunmaktadır.

1. TANIMLAR VE KAVRAMLAR

1.1. Motivasyon ve Boyutları

1.1.1. Motivasyon

Dilimizde güdüleme ve motivasyon aynı anlamda ve aynı yerlerde kullanılabilir. Güdü ve motivasyon kelimelerini Arkonaç “Psikoloji; Zihin Süreçleri” adlı kitabında şu şekilde belirtmektedir.

“Güdüleme kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, harekete devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”⁶

⁴S. Arkonaç, Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, İstanbul, 2003, s.226

⁵, <http://tr.sodexo.com/trtr/hizmetcozumleri/motivasyoncozumleri/motivasyoncozumleri.asp> (22.10.2012)

⁶E. Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2008, s.553-554

Motivasyon kavramı hakkında bilim adamları farklı farklı tanımlarda bulunmuşlardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

Ünsal: “Davranışı harekete geçirici durum olarak tanımlamaktadır.”⁷

Adair: “Motivasyon insanı harekete geçiren tüm etkenlerin bir özetidir.”⁸

Şahin: “Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir.”⁹

Kondu: “Dünyayı yerinden oynatacak kadar güçlü bir destektir.”¹⁰

Motivasyonu bilim adamları üç farklı şekilde ele almışlardır. Bunlar, psikoloji, iş hayatı ve örgüt içerisinde motivasyondur. Acuner bu üç boyuta değinmiş ve kısaca şu şekilde özetlemiştir;

“Psikolojide bir hedefe yönelik davranışların başlatılması ve devam ettirilmesi motiv-güdü kavramı ile açıklanmaktadır. Motivasyon, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, bir yandan insan ihtiyaçları sürekli değişirken, diğer yandan da davranışlarda farklılıklar oluşmaktadır. Bu sürekli değişim, motivasyonun dinamiğini oluşturmaktadır.”¹¹ Psikoloji insan davranışlarını inceleyerek davranışların başlatılmasında motivasyonun etkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların amaçlarına ve işlemenin amaçlarına ulaşmada, insan davranışlarının çeşitliliği insanların psikolojisi ile yakından ilgilidir.

“İş motivasyonu, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi süreci yada işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör olarak tanımlanabilir.”¹² İş motivasyonu ise, insanın yani çalışanın işletmede kendisinin ve örgütün isteklerini, amaçlarını gerçekleştirmede işgören ve yönetimin davranışlarının kurum içerisinde şekillenmesi ve düzenlenmesidir. İşte motivasyon kurumların en öncelikli ilgi alanı olmuştur.

⁷H. Ünsal, “Harmanlanmış Öğrenmenin Başarı ve Motivasyona Etkisi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.10, S.1, 2012, s.1-27

⁸J. Adair, Etkili Motivasyon (Çeviren (Çev.) S. Uyan), İstanbul, 2006, s.19

⁹A. Şahin, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.11, Konya, 2004, s.525

¹⁰....., <http://cemalkondu.com/Makaleler/nlp/nlp-motivasyon-1588.aspx> (25.09.2012)

¹¹Ş. A. Acuner, Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Ankara, 2010, s.3-5,35-59; Silah, 2005:56 alıntı

¹²Acuner, s.3-5,35-59; Solmuş, 2004:151-152 alıntı

“Örgütsel motivasyon, bir çalışanı çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak da nitelendirilebilmektedir. İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle örgüt çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır. İnsanlar örgütlere bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir, böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.”¹³ Örgütsel motivasyon ise çalışanların örgüt ile birebir ilişkilerini ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların davranışlarını şekillendirmesidir. Örgüt içerisinde örgüt amaçları doğrultusunda davranışlarına şekil verilen çalışanlar motive olacaklar ve örgütsel edimler istenilen düzeye ulaşacaktır.

Bütün bu tanımlara bakarak Özdevecioğlu ve arkadaşları motivasyonun insanları belirli bir amaca doğru kendi arzu ve istekleriyle, devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların bütünü olarak görüp motivasyonun aşağıda belirtilen iki özelliğinden bahsetmişlerdir.

- “Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.

- Motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.”¹⁴

1.1.2. Motivasyonun Boyutları

Tarih boyunca motivasyonu ele alan bilim adamları motivasyonu psikolojik ve örgütsel-yönetimsel boyutlara ayırmışlardır.

1.1.2.1. Psikolojik Boyutu

İşgörenler bir işte çalışırken yapılan işin neden yapılması gerektiği ve o işin kendisi için mi yoksa işletme için mi ya da hem kendisi hem de işletme için mi gerekliliğini bilmesi işletmenin amaçlarına ulaşmada daha etkili olduğu kanıtlanmış ve Kim kısaca bunu şu şekilde belirtmiştir. “İnsanların niçin başarmak istediklerini bilmek onları amaçlarına ulaşmaya motive edebilmek için gereklidir.”¹⁵

¹³ Acuner, s.3-5,35-59; Solmuş, 2004:151-152 alıntı

¹⁴ M. Özdevecioğlu- E. A. Bulut-E. A. Tekçe-Y. Çirli-T. Gemici-M. Tozal-Y. Doğan, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyonu, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma”. Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.10, S.2, Manisa, 2003, s.125-131; Koçel, 1999:466’dan Alıntı

¹⁵ S. H. Kim, Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, İstanbul, 1997, s.14

Akyıldız ise motivasyonun psikolojik boyutunu şu şekilde ele almıştır, “Motivasyon sürecinde bireyin amaçlı bir eyleme (efor) yönelmesini sağlayan itici gücün mahiyeti ve bu eylemle bağlantılı olarak oluşan tatminin ortaya çıkış zamanı, motivasyonun psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Bireyi harekete geçirip onu davranışa sevk eden bu dürtü, bazen iç kaynaklı, bazen de dış kaynaklı olabilir. Buna bağlı olarak tatmin, sarf edilen efor sırasında sağlanabileceği gibi, kimi zaman da efordan sonra ortaya çıkabilir.”¹⁶ Çalışanları motivasyona iten etken işgörenlerin hizmet sunumu sırasında ortaya çıkması ve işgörene o an tatmin sağlaması önemlidir. Aksi halde işletme küresel ortamda faaliyet gösterebilir ya da göstermesin piyasada geri düşecektir. Anlık karar süreçleri küresel işletmelerde çoğu zaman büyük önem taşımakta ve özellik arz etmektedir. İşte bu karar sürecinde personeli karar vermeye iten ve o faaliyetin icrasına neden olan durum motivasyonun psikolojik nedenidir. Bu psikolojik nedenler kamu hastanelerinde ya çalışılan kurumda meydana gelen iç kaynak (arkadaş ortamı, yönetim, çalışma ortamı vb.) olabilir ya da bunu etkileyen dış kaynaklar (rakip işletmeler gibi) olabilir.

Köse'nin vermiş olduğu örneğe baktığımızda motivasyonun psikolojik boyutunu daha iyi anlamak mümkündür. “Duvara toslamış, mahvolmuş ya da hiçbir şeyi kalmamış bir insanla karşılaştınız mı? Onlarla konuşursunuz ve tamamen yoldan çıkmışlardır, tek istedikleri bırakmaktır. İyi niyetle onları motive etmeyi denersiniz ve "Yapabilirsin, hadi, yapabilirsin, hadi!" dersiniz. Ama hala bırakmaya o kadar meyillidirler ki, bunların hiçbirini duymazlar, dinlemezler bile, bütün isteklerini kaybetmişlerdir ve pes etmek için kararlarını çoktan vermişlerdir.”¹⁷ Çalışanlar iş hayatına girdiklerinde birçok engel ile karşılaşır. Bu engellemeler günlük yaşantılarından ve iş yerlerinden kaynaklı olabilir. Kişinin motivasyonunu etkileyen bu engellemeleri yöneticiler ne kadar kısa sürede çözer ise çalışan işine kendisini daha çok verecek ve verimi işletmeye daha fazla olacaktır. Günlük yaşamda insanların karşılaştıkları işlerin yoğunluğu, zorluk derecesi kişinin becerilerine bağlıdır. Kişiye kapasitesinin üzerinde işveren bir yönetici, verilen işi yapamayacağı kaygısına kapılan ve motive düşüklüğüne maruz kalan çalışanını kaybetmekle karşı karşıya kalacaktır.

¹⁶H. Akyıldız, “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001, s.3

¹⁷M. Köse, “Çoktan Pes Etmeyi Seçmiş Birini Nasıl Motive Ederiz?”, 2008, <http://www.makaleler.com/ruh-sagligi-makaleleri/coktan-pes-etmeyi-secmis-birini-nasil-motive-ederiz.htm> -Makaleler(24.12.2012)

Ancak yöneticiler kişiyi kapasitesine göre değerlendirip çalışanın üstesinden kalkabileceği kadar işyükü çalışanına verirse çalışan kendisini daha verimli hissedecek ve verimi daha da çok artacaktır. Çalışanına kapasitesinden fazla iş yükü veren yönetici, çalışanlar üzerinde iş ile ilgili eksik olduğu hissini uyandıracak ve zamanla işyerinden ayrılmalarına sebep olacaktır.

1.1.2.2. Örgütsel-Yönetmel Boyutu

Motivasyonun bir diğel boyutu ise örgütsel-yönetmel boyuttur. Günümüzde özellikle kamu kesiminde hızla yükselen eğitim düzeyi ve çalışanların üst yönetimle olan ilişkilerine önem vermeye başlamaları ile örgütsel-yönetmel boyut önem kazanmış ve modern örgütlerle örgütsel-yönetmel faaliyetler eş değel tutulmaya başlamıştır. Hodgkinson da örgütsel-yönetmel araştırmalara önem vermiş ve üç etik kuraldan bahsetmiştir.

- “Akılcılık kuralı (Yöneticiler etkinliğı ve etkinliğı en üst düzeye çıkarmaya çalışmak zorundadır).
- Yönetim kuralı (Yöneticiler birincil sadakatlerini örgüte ve yapısına borçludurlar).
- Pragmatizm kuralı (Yöneticiler basiretli olmalı ve uzun dönemli idealizmi reddederek kısa dönemli gerçekliğe odaklanmalıdır. Önemli olan kısa dönemdir)”¹⁸.

1.1.3. Motivasyonda Bulunması Gereken Faktörler

1.1.3.1. Uyarılma ve Kaygı

“Genelde uyarılmışlık hali, organizmanın verimli bir öğrenme sağlayabilmesi için hazır ve tetikte bulunmasıdır. “Canım ders çalışmak istemiyor” diyen öğrenciler aslında yeterli uyarılmışlık seviyesine ulaşamamıştır. Kantinde ya da yatakta ders çalışmak, bireyin genel uyarılmışlık haline girmesini, dolayısıyla öğrenmesini güçleştirmektedir. “Uyarılma belirli bir noktaya geldiğinde optimal ulaşmaktadır. Optimal seviye öğrenme için ideal olandır. Kaygı içinde aynı şeyleri söylemek mümkündür.”¹⁹ Sağlık sektöründe çalışan kişilerin çalışma ortamlarının zorluğu ve devamlı muhatap olunan şahısların hasta ve malul durumda olan kişilerden oluşması neticesinde iş ortamında hata yapma kaygısı ve bu kaygıya paralel olarak meydana gelen bezginlik kimi zaman hat safhaya gelir. işte bu noktada kişi işten atılma

¹⁸C. Hodgkinson, Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, (Çev.Editör (Ed.).İ. Anıl, B. Doğan), İstanbul, 2008, s.172

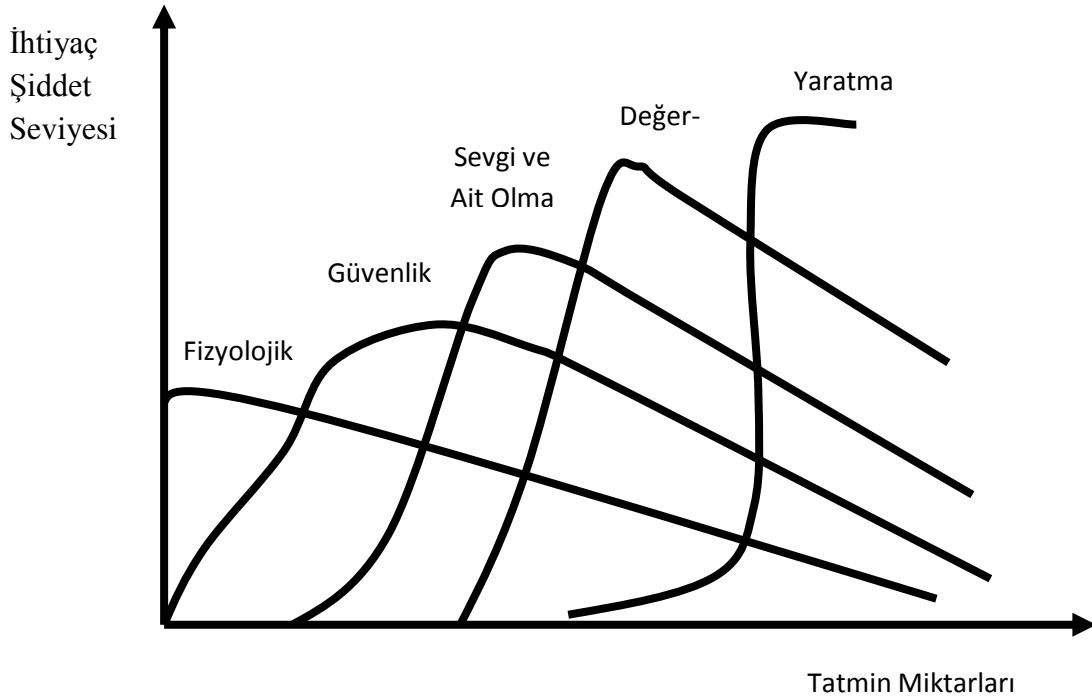
¹⁹....., <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyon.doc> ;(13.03.2013)

tehlikesi ile karşı karşıya kalırsa ekmek kaygısı ile kendisini uyararak işinde daha titiz ve düzenli çalışmaya başlar.

1.1.3.2. İhtiyaçlar

“İhtiyaç bir eksikliğin hissedilmesi, organizmada fizyolojik dengenin bozulma eğilimi göstermesidir. İhtiyaçlar Psikolojik İhtiyaçlar ve Fizyolojik İhtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu ihtiyaçlar, varlığın korunması ve yaşamın sürdürülmesi için zorunlu olanlardır. Yaşamın sürdürülmesi bu ihtiyaçların karşılanmasına, doyurulmasına bağlıdır.”²⁰ İnsan eğer çalışıyorsa ihtiyaçları için çalışır. Günümüz yaşam koşulları artık iş bulabilmek olabildiğince zordur. İhtiyaçlar kişinin şiddet seviyesine göre oluşur ve belli bir çalışmanın sonucunda ise o ihtiyacın tatmin şekline ve miktarına göre adlandırılır. Eren’e göre ihtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar, şiddetlerini devam ettirdikleri noktalar ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler



Kaynak: E., Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul. 2000, s.483

²⁰M. Özyürek-S. Topçu-E. Özkalp-S. Anar-S. Eripek-A. Oksal-G. Kırcaali, Davranış Bilimleri, Ankara, 1987, s.68

Oksal ve Kırcaali ihtiyaçlar konusunda şöyle demektedirler, “Psikolojik ihtiyaçlar varlığın korunması, yaşamın sürdürülmesi ile doğrudan ilişkili değildirler. Sevme, sevilme, toplumsal kabul, tanınma, bağlılık, güvenlik, başarılı olma, g kazanma, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimler psikolojik ihtiyaçları oluştururlar. Genel olarak psikolojik ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkarak varlıklarını hissettirirler.”²¹ “Burada ayırt edilmesi gereken husus, güdülerin yol açtığı davranışın amacının bu nesnelerin kendileri değil, ilgili güdünün doyumu olduğudur.”²² İnsan ihtiyaçları ilk önce doğumla başlar ve yaşam boyu sürerek ölümle son bulur. Bu yaşam sürecinde insanoğlu önce karnını doyurmayı hedef alır. Bunu da çeşitli yollarla yapar (alışma, hırsızlık gibi). Bunu başaran bir insan daha sonra diğer ihtiyaçlarını karşılamak ister ve önce kendini güvene alır, toplumda bir yer, statü edinmek ister.

1.1.3.3. İnançlar

“İnancın ve ikna etmenin sonucunda oluşan motivasyon duygusu insanın kendine olan güven duygusunu artırarak olmayacak yada imkansız denilen şeylerin kısa zaman dilimi içinde gerçekleşmesini sağlar. Kısacası başarılar kendiliğinden oluşmaz. Belli bir çalışmanın, gayretin, inancın ürünüdür.”²³ Eğer bir personel çalıştığı kuruma inanmıyor ve güvenmiyorsa zaten o kuruma pek faydalı olacağı söylenemez. Eğer alışan kurumunun kendisine inandığını ve güvendiğini biliyorsa verilen işleri de inanç ve gayretle çok kısa sürede yapar. Buda işletmeler için günümüz de zaman savaşları olduğu ele alınırsa ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

“İçinde yaşadığımız dünyayı bilinçli yada bilinçsiz olarak biz seçtik. Mutluluğu seçersek mutlu, mutsuzluğu seçersek mutsuz oluruz. ..., inançlar mkemmeliliğin temelidir. İnançlarımız kendimize özgü ve algılamaya yönelik tutarlı, organize yaklaşımlardır. İnançlar, hayatımızı nasıl algıladığımızı ve dolayısıyla hayatımızı nasıl geçireceğimizi belirleyen temel seçimlerdir. Onlar, beynimizi dışa açıp kapamamıza benzerler. Bu nedenle mükemmele çıkışta ilk basamak, bizi istediğimiz sonuçlara götürecek inançları bulmaktır.”²⁴ örneğin bir hastanede çalışan hemşire mutsuz ise işteki temiz titiz çalışma olmayacak ve bu mutsuzluk hastalarına da yansıyacaktır.

²¹ zyrek ve Arkadaşları (Ark.), 1987, s.68

²² zyrek ve Ark. 1987, s.69

²³ M. Akyol, “İnanç – İkna ve Motivasyon”, Somuncu Baba, Eylül 2005

²⁴ A. Robbins, Kişisel Başarıda Zirveye Ulaşmanın Yolu: Sınırsız G (ev.M. Değirmenci), İstanbul, 1993, s.75

Dolayısıyla iyi bir hizmet alamayan hasta (müşteri) bir daha bu hastaneye gelmek istemeyecek ve başka kuruluşlara müracaat edecektir. Buda hastanenin para kaybetmesine ve rekabet ortamına ayak uyduramamasına neden olacaktır. Eğer işyerinde mutlu olan bu hemşire işini özenle yapacak, kusursuz bir ortam yaratarak hastalarını da dolaylı yolda mutlu ederek hastaneden mutlu ayrılmasına neden olacaktır.

Robbins kişisel başarıda zirveye ulaşmanın yolunda başarıda bulunan yedi yalandan bahsetmektedir:

- “İnanç 1: Her şey bir neden ve amaç için vardır.
- İnanç 2: Başarısızlık diye bir şey yoktur, sadece sonuçlar vardır
- İnanç 3: Ne olursa olsun sorumluluğu üstlenmekten kaçınmayın.
- İnanç 4: Bir şeyi kullanabilmeniz için onu anlamış olmanız gerekmez.
- İnanç 5: En büyük kaynağınız insanlardır.
- İnanç 6: Çalışmak bir oyundur.
- İnanç 7: Sorumluluk almadan gerçek başarı gerçekleşmez.”²⁵

Bu yedi inanç çalışanların çalışma hayatına neden atıldıkları ve çalışma hayatında bulunurken elde ettikleri statülerin şekillenmesinde rol oynayan unsurlardır. Bu unsurları yerine getirmeyen bir çalışandan bulunduğu örgütte başarı beklemek imkansızdır.

“Bilinçaltında farkında olmadığımız pek çok şey var, bunları bugün hala yaşamımıza yansıtırız, bunlar da bilinçli olarak istemediğimiz sonuçların çıkmasına neden olur. Bu şablonların, inançların veya davranışların bir kere farkına vardık mı, onları yeni şablonlar, inançlar veya davranışlarla değiştirebiliriz ki, istediğimiz ve hak ettiğimiz yaşamı elde edebilelim.”²⁶ Çalışan bir işi yaparken bilinçaltındaki olumsuz duyulara göre hareket eder ise istenmedik sonuçlar doğurur ve bu olumsuz sonuçları bilinçaltımızda değiştirebilirsek insan için hak edilen değer ve yaşamı, işletme için ise istenilen sonucu verir.

²⁵Robbins, s.75

²⁶ M. Köse, “İstek Gücü Neden Bende İşe Yaramıyor?”, 2009, <http://www.makaleler.com/eglence-ve-yasam-makaleleri/istek-gucu-neden-bende-ise-yaramiyor.htm>- Makaleler (30.12.2012)

1.1.3.4. Amaçlar

“Amacımızın değerli olması, amaca ulaşmanın bizim için ne kadar önemli olduğunu ifade eder. Herkesin gözünde nesnel bir amacın öznel bir değeri vardır. Bu nedenle ona ulaşmak için harcadığımız çabayı belirleyen önemli bir unsurdur.”²⁷ Her işletme gibi her insanında bir hedefi vardır. Çalışan kişi koyduğu hedefe ulaşabilmek için her yolu ve her şartı deneyecektir. Bu yolların zorluğuna boyun eğmeyim azimle ve inatla kendimizi işimize verirsek o azim bizi işimizde gözde olmamıza ve üstler tarafından seilmeye neden olacaktır. Bunu da Köse kısaca şu şekilde açıklamaktadır. “Eğer hayalinize veya amacınıza ulaşmanıza için gereken günlük görevleri yapmakta tutarlı ve inatçı olursanız, bir plağın çizgilerindeki gibi hareket edersiniz. Bir ritim geliştirirsiniz. Ve o ritim size bir momentum kazandırır.”²⁸

“Çaba içine girilmesindeki bir diğer önemli nokta, yöneldiğimiz hedefin bizim için bir değer taşıyıp taşımadığıdır.”²⁹ Eğer yaptığımız iş bizim için bir değer dolayısıyla bir amaç vermiyorsa o işte bir verim beklemek yanlış olacaktır. İş gören çalıştığı kurumun hedeflerini amaçlarını kendi hedef ve amaçları ile bir tutuyorsa işin zorluk derecesine bakmaksızın en iyi bir biçimde yerine getirecektir.

1.2.Dürtü

İnsanlar normal yaşamlarında dürtüleriyle hareket ederler. Bu dürtüler her ortamda ortaya çıkar ve elde bulunulan veya bulunulmayan işin yapılmasına neden olur. Özellikle aç olan bir insan aç kalma zamanı arttıkça strese girer, gerginleşir ve huysuzlaşır bu açlık isteğini gidermeye çalışır. Burada açlık hissinin giderilmesi için kişiyi harekete geçiren huzursuzluk dürtü ile tanımlanır. Cüceloğlu da dürtüyü şu şekilde tanımlamıştır: “Organizma, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan su gibi bir madde, ya da uyku gibi bir koşuldan mahrum bırakılmışsa, organizmanın bu durumuna gereksinme (gereksinim, ihtiyaç/need) hali adı verilir.”³⁰ Cüceloğlu’nun gereksinimler ve dürtüler arasında kurmuş olduğu kavramsal ilişki Şekil 2’de gösterilmiştir.

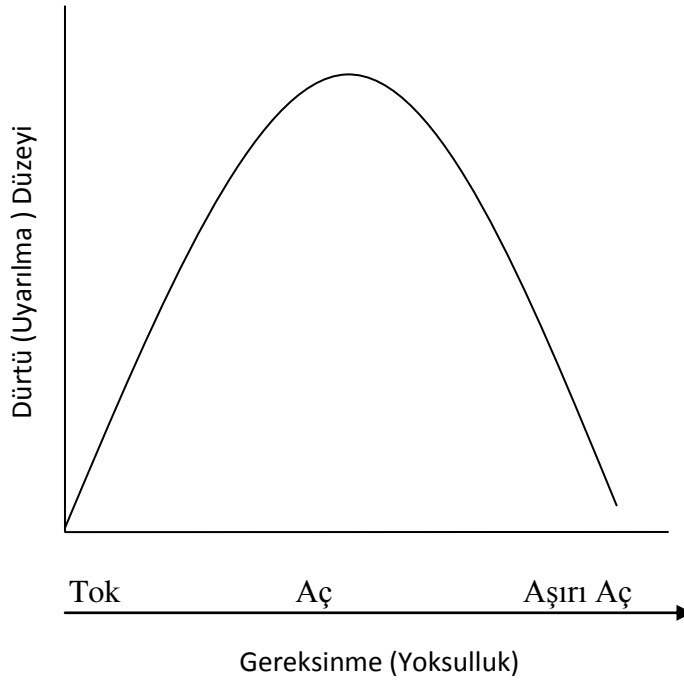
²⁷, <http://www.e-motivasyon.net/Kisisel-Motivasyon-Yonetimi.html> (24.09.2012)

²⁸ M. Köse, “Yüksek Motivasyon Düzeyi İçin Üç Anahtar”, 2009, <http://www.makaleler.com/eglence-ve-yasam-makaleleri/yuksek-motivasyon-duzeyi-icin-uc-anahtar.htm> -Makaleler (24.09.2012)

²⁹, <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyon-Sureci-Basari-Modeli-nin-Ana-Unsurlari.html> (24.09.2012)

³⁰ D. Cüceloğlu, İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul, 2003, s.230-231

Şekil 2: Gereksinme ve Dürtü Arasındaki Kuramsal İlişki



Kaynak: D., Cüceloğlu, İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul, 2003, s.230-231

1.3. GÜDÜ ve Çeşitleri

1.3.1. GÜDÜ

“Güdüleme organizmanın bir gereksinmesi ile ortaya çıkar.”³¹ “Güdüleme kavramının temelini “güdü” oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya yada bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve öğelerdir.”³² “Günümüzün yöneticileri de güdüleme konusu ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Zira yöneticilerin başarısı, astlarının işletme amaçları doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerine tam olarak bu yönde harcamalarına bağlıdır.”³³ Güdü ve güdülenme yukarıda belirtilen açıklamalardaki gibi hem kişi için hem de işletme için olmazsa olmaz bir durumdur. Kişi normal bir zamanda hayatla barışık ise, olumsuz durumları aklına takmıyor ise, olan olayları bir nedene bağlıyor ise kendisini iyi bir yaşam için güdülenmiş demektir. İşletmelerde ise bu farklıdır. Bir yönetici işletmenin başarısı için hem kendisini hem de işgörenleri güdülemesi gerekmektedir. İyi güdülenmiş bir işgören topluluğu bir işletmede var ise orada bulunan yönetici iyi bir yöneticidir diyebiliriz.

³¹B. J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul, 2000, s.266

³²G. Budak-G. Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2004, s.370; Öztabağ, 1970;34 alıntı

³³M. Ertürk, İşletmelerde Yönetimi ve Organizasyon, İstanbul, 2009, s.143

Yöneticinin en baştaki görevi işletmesini ayakta tutmak ve işletmesini bir örgüt misali her daim yüksekte tutmak zorunluluğudur. Yönetici işletmede bulunan İşgörenlerin güdülenmesi için ekonomik nedenlerden dolayı bu ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel yönetsel faktörlerden kaçır ise işletmede yönetsel bir etkinliğe sahip olamayacaktır.

“Güdü ve değerlerimize göre yaşamak için, bunun kişiliğimizin önemli bir parçası olduğunu ve yaşamımıza, biz farkına varmasak da, yön verdiğini kabul etmemizle başlar. Güç, başarı, saygınlık, sevgi, bağımsızlık vs. belli başlı güdülerimizin hiyerarşik biçimde sıralandığı güdüler hiyerarşimiz, bir anlamda bizlere mutluluğun anahtarını vermektedir.”³⁴ insanlar yaşamlarında gelişen, oluşan ve geçmiş durumlarına baktıklarında hayatlarındaki en önemli başarılarının arkasında en önemli güdüsünün olduğunu farkına varacaktır. Örneğin üniversite sınavına hazırlanan bir kişi kendisini doktor olmak için güdülerse ise ona göre çok ders çalışacak ve tıp fakültelerine girecektir. Ama kişi kendisini açık öğretim fakültelerinde düşük bir bölüm için güdülerse ders çalışması da ona göre düşük olacaktır. İşte işletmelerdeki durumda buna benzer bir durumdur. Kişi kendisini işletmedeki başarısı için güdülerse o işletmede çalışma şeklide o kadar titiz ve düzenli olacaktır.

1.3.2. Güdü Çeşitleri

1.3.2.1. İç Güdüler

İçsel güdüler e-motivasyon sitesinde kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır. “İçsel motivasyon, çalışanların parasal ödüllerden başka nedenler için, yüksek özsaygı, kişisel gelişme, başarılı olma duygusu gibi nedenlerle motive olmasıdır.”³⁵

İçsel güdüler doğuştan gelen ve insanların doğal ihtiyaçlarını gidermek için bilinçsizce hareket ettiği davranışlarıdır. İçsel güdüler buna bağlı olarak doğal yoldan çıkarlar. Örneğin açlık, susuzluk gibi. Bu davranışlar şekillenmemiştir ve türden türe geçer. “Eğer içgüdüsel davranışlar dış etkenlerle ortaya çıkarılmış olsalardı, bir kez başladıktan sonra, herhangi bir tetkik uyarana ihtiyaç gösterilmeden davranışın

³⁴, <http://www.e-motivasyon.net/Yasama-Yon-Veren-Guduler.html> (24.09.2012)

³⁵ A. Kuruüzüm-S. Irmak-E. İ. Çetin, “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, Bilig, S.53, 2010, s.183-198; Lambert 1991: 343’den Alıntı

tamamlanması gerekecekti. İçgüdüsel davranışların bir diğer özelliği de onların “uyaranların” sadece bir parçası ile ortaya çıkarılabilir olmalıdır.”³⁶

1.3.2.2. Dışsal Güdüler

Dışsal motivasyon adıyla da anlaşılabileceği kişini kendisinden kaynaklanmayan kişinin dışından meydana gelen etmenlerle meydana gelir. bu dışsal güdüler de pekiştirme yada ödüllendirme yoluyla faaliyetlerin yapılmasını sağlar. Olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon faktörlerinden bazıları Korkmaz’a göre şunlardır:

Olumlu dışsal motivasyon faktörleri:

- ‘Not (performans puanı)
- Mükâfat
- Ödül
- Sertifika
- Kupa
- Madalya
- Kulüp ve dernek üyeliği
- Tasdik edilme ve benimsenme duygusu
- Arkadaş baskısı

Olumsuz dışsal motivasyon faktörleri:

- Alay
- Aşağılama
- Sözlü olarak incitme
- Saldırma
- Cezalandırma
- Haklarını geri alma”³⁷

Korkmaz’ın yapmış olduğu bu olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon faktörlerinden çalışanları özellikle sağlık çalışanlarını etkileyen olumlu dışsal motivasyon faktörü ödül, olumsuz motivasyon faktörü alay ve aşağılama olmaktadır.

³⁶B. Keskin “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2008, s.21

³⁷S. Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin, 2008, s.22-23

1.3.2.3. Fizyolojik Güdüler

Bireylerin günlük yaşamlarında ihtiyaç duydukları yeme, içme, barınma, ve giyinme ve cinsellik gibi gereksinimlerini gidermeye yarayan güdülerdir. Bunlar insanlar tarafından bazen isteyerek bazen de istemeden gerçekleşir. rnek verecek olursak susuyan bir insan bu susuzluğunu gidermedike bu istek artan bir oranda yükselecektir. Belli bir noktaya gelindiğinde ise bilinsizde olsa bu gereksinimini giderecektir. Çünkü insan yaşamı için su olmazsa olmaz ihtiyaçlardan biridir.

1.3.2.4. Sosyal Güdüler

İnsanlar diğer tüm canlıların aksine bir arada yaşayan canlılardır. Bir arada yaşamanın gerektirdiği kurallar çerçevesinde bazı gereksinimlerini toplu halde giderirler. Eskiden beri gelen bu gelenek ve göreneklerin çerçevesinde ister istemez toplumunda etkisiyle güdülenerek bu kurallara uyarlar. Toplum hayatının devamını ve düzenini sağlayan kurallar, insan hayatında davranış alışkanlıkları neden olur. İnsan da zaman içerisinde kendisini toplumun içerisinde beğendirmek ve statü sahibi olmak ister. Toplum içerisinde bu statüye sahip olabilmek için toplumun koyduğu kurallar kişide güdü etkisi yapar. İnsanı tüm bu kurallara uymaya ve toplum içerisinde belirli bir yer edinme çabasına neden olan etmenlere sosyal güdüler denilmektedir.

1.3.2.5. Psikolojik Güdüler

Soykenar Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Yüksek Lisans Tezinde Psikolojik güdüleri “Bireyin çok çeşitli nedenlerle, davranışlarını belli bir Şekilde ve belli bir yönde etkileyen kuvvetlere kişisel güdüler denir.”³⁸ olarak tanımlamıştır. Bu tür güdüler, bireyin kişilik yapısı ve davranış özellikleriyle bütünleşen güdülerdir. Psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan güdülerin analizini yapmak sosyal ve fizyolojik güdülerin analizine göre daha zordur.

Davranışlarımızın kişisel olan yönlerini çoğu zaman kendimiz de açıklayamayız. Çünkü bunların kökleri ta çocukluğumuzdan hatta soya ekimimizden başlayıp bugünkü çevresel etkilenmelere kadar gelirler. O bakımdan, bireyin davranışına, davranış yönüne ve davranış özelliklerine bakmakla, o davranışı etkileyen güdüyü anlayabilirsek de nedenini anlayamayız. Çünkü bir davranışı etkileyen kuvvet ile davranışı doğuran olaylar birbirinden farklıdır.

³⁸M. Soykenar, “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde rnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, s.5

1.3.3. Güdü Evreleri

Budak-Budak güdü evrelerini dört ana başlık altında ele almıştır. Bunlar:

- ‘‘Birinci Evre: Gereksinim: Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimler vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile güdüleme süreci başlar.
- İkinci Evre: Uyarılma: Bireyde itici bir gücün oluşması için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu g, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.
- nc Evre: Davranış: Gereksinimlerini gerçekleştirme için uyarılan birey bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.
- Dördüncü Evre: Doyum: Gereksinimler karşılandıkında doyuma ulaşılır ve güdüleme süreci tamamlanmış olur.’’³⁹

Bu güdü evreleri çalışanların öncelikle bir gereksinime ihtiyaç duydukları ve bu gereksinimlerin devamında uyarılma, davranış ve neticede bir doyuma ulaşıldıkını göstermektedir.

2. MOTİVASYON SÜRECİ VE ÖNEMİ

Sanayi devriminin meydana gelmesinden sonra şirketler kol gücü ile üretim yapan makineleri bulmaları ile köyden kentlere g yaşanmış ve kentlerde oluşan nüfus artışı ile insanların tüketim ihtiyaçları hızla artmıştır. İşletmeler bu tüketim ihtiyaçlarını karşılayabilmek için iş yerlerinde örgütlenmeye başlamış ve bu örgütlenmeleri yönetmek büyük bir sorun olarak belirmiştir. Bu sorunlar ile ilgili bilim adamları çalışmalar yapmış ve şu neticeler ortaya çıkmıştır;

’’İlk yönetim bilimciler Taylor ve takipçileri ile Fayol, başlangıçta işin nasıl örgütlenebileceği ve işyerlerinin ne şekilde idare edilebileceğine odaklanmışlardır. Weber’in bürokratik modelini de kapsayan, klasik dönem olarak adlandırılan bu süreci içerisinde iş örgütleri mekanik ve kapalı sistemler olarak algılanmış, insan davranışının örgütsel çıktılar üzerinde yaratabileceği etkilere fazla yer verilmemiştir.’’⁴⁰ ‘‘Daha sonraki yıllarda ortaya çıkan büyük buhran ve kısmen sendikaların baskısı Elton Mayo ve ekibi gibi bazı davranışçıların alanla ilgili bazı çalışmalar gerçekleştirmesine neden

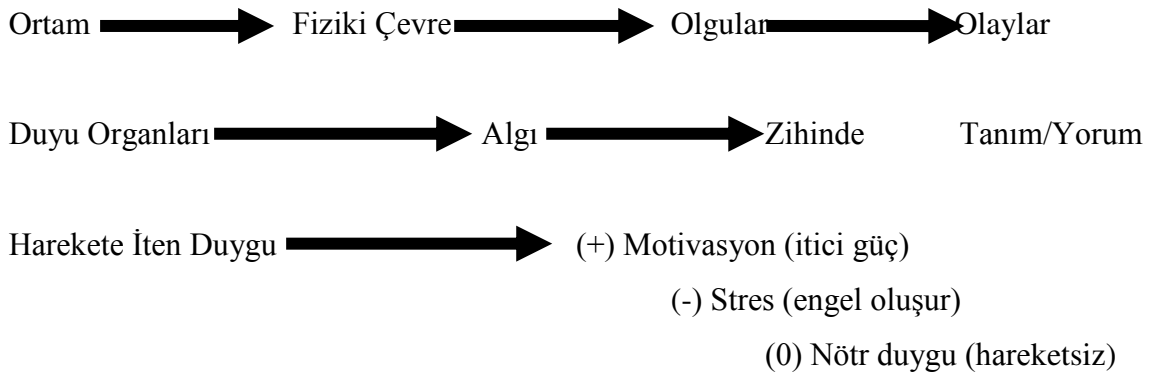
³⁹Budak-Budak, s.370; zkalp ve Kırı, 1996; 244-245 alıntı

⁴⁰C. Sözen-H. O. Yeleoğlu-F. Ateş, ‘‘Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı alışanların Motivasyonu zerine Görgül Bir alışma’’, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı (S). 22, Konya, 2009; Kast ve Rozenzweig, 1979’dan Alıntı

olmuştur.”⁴¹ “Elton Mayo başkanlığındaki bir ekip tarafından 1927-1932 tarihleri arasında yürütülen Hawthorne Çalışmaları sonucunda davranışsal unsurların çalışanların üretkenliğinin arttırılmasına önemli bir rolü olduğu bulunmuş ve insan ilişkileri ekolü doğmuştur.”⁴² Böylece motivasyonun gerekliliği anlaşılmaya başlanmış ve motivasyon süreci önem kazanmıştır.

Önen ve Tüzün motivasyon sürecini Şekil 3’te belirtilen şekilde kısaca izah etmiştir.

Şekil 3: Motivasyonun ortaya çıkmasından önce beyinde gerçekleşen süreç



Kaynak: L.Önen, M., B., Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.21

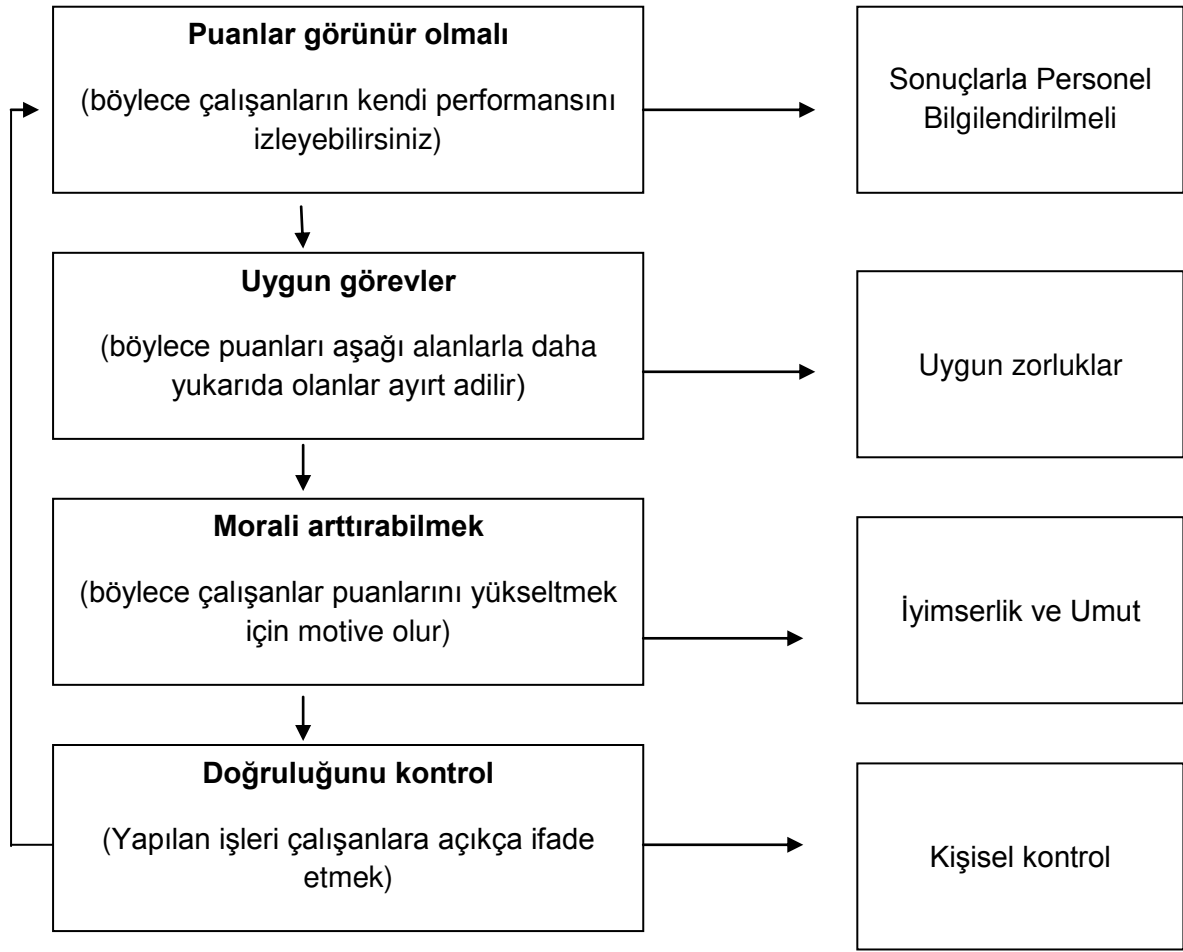
Aşağıdaki Şekil 4 Alexander HIAM’a göre motivasyon sürecinin kısa anlatım şeklidir. Çalışanların diğer çalışanlardan sürekli yüksek makamları elde etmeleri için yapması gerektikleri faaliyetler basit bir şekilde izah edilmiştir. Çalışanlar puan tabelalarına bakarak başkalarının performanslarını gördüklerinde kendi kendilerinin yargıcı olurlar. Aşağıdaki tabloda sol taraftaki kutucuklarda yöneticilerin yapması gereken faaliyetler gösterilirken, sağ tarafta ise çalışanların bu yapılan faaliyetlere olan tepkileri ve geri bildirimleri yer almaktadır.⁴³

⁴¹Sözen; O’connor, 1999’dan Alıntı

⁴²Sözen; Kast ve Rozensweig, 1979’dan Alıntı

⁴³A. Hiam, Motivating&Rewarding Employees, A.B.D. (Massachusetts), 1999, s.ix

Şekil 4: Motivasyon Yöntem ve Hedefleri



Kaynak: A., Hiam, Motivating&Rewarding Employees, A.B.D. (Massachusetts), 1999, s.ix

Acıbadem Hastaneleri tarafından düzenlenen seminerde sağlık sektöründe uygulanan Motivasyon Uygulamaları şu şekilde sıralanmıştır:

- "Sosyal organizasyonlar
- Özel günlerin kutlanması(doğum günü, evlilik, doğum,...)
- Kulüp çalışmaları
- Terfii ve işe yeni başlama organizasyonları
- Ödüllendirme sistemi
- Açık kapı toplantıları
- Psikolojik destek imkanı"⁴⁴

⁴⁴ Acıbadem Kadıköy Hastanesi, Hemşirelik Hizmetleri Müdürü, "Hemşirelikte Kuruma Bağlılığın Önemi Semineri", İstanbul, 2011, s.21

2.1. Motivasyonun Önemi

“Motivasyon kavramının temelleri ilk çağ filozoflarına kadar uzansa da, kuramsal ve bilimsel olarak araştırılması Sanayi Devrimi'yle birlikte başlamış ve çalışanların verimini artırmada bir araç olarak görülmüştür. Önceleri basit bir “isteklendirme” olarak ele alınan kavram, günümüzde “hedefe yönelik çabalara neden olan tüm unsurları içine alan bir süreç” olarak ifade edilmektedir. Günümüzde yeni bir psikoloji dalı olmaya aday olan motivasyon kuramı ele aldığı konularla insan potansiyelinden en üst düzeyde faydalanmayı, amaçların gerçekleşmesinde en üst performans düzeyine ulaşmayı hedefleyen bir araştırma ve çalışma alanı haline gelmiştir.”⁴⁵ Motivasyon tüm işletmelerde büyük önem arz eden bir konu olmuş ve olmaya da devam edecektir. Özellikle küreselleşen ve hızla büyüyen dünya ekonomisinde büyük ölçekli işletmeler çalışan motivasyonu için oldukça yüklü miktarlarda para harcamaktadırlar. Çünkü işletmelerin ortaya koyduğu bir amaç var ve bu amacı gerçekleştirmek için ise insana yani çalışana ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutamayan bir işletmenin var olmasından söz etmek mümkün değildir. Çünkü iyi motive olmamış bir çalışan verimli çalışamayacak ve buda elde edilen ürün ve ürünlere yansiyacaktır. Kötü elde edilmiş bir ürün ileride kaybedilmiş birden fazla müşteri demektir. Kaybedilen müşteride giden pazar ve paradır. Bu nedenle günümüz koşullarında motivasyonun işletme ve çalışan üzerindeki öneminden söz etmemek mümkün değildir.

Köse 2009'da yazmış olduğu bir makalesinde çalışanlar için motivasyonun üst düzeyde olması için şu önerilerde bulunmuştur. “Artan motivasyon için başlayın, istikrarlı kalın ve hızınızı korumaya bakın. Bu olumlu etkeni azminizin üretmek için kullanın. Ve sonra istediğiniz şeyi başarılı bir şekilde elde etme tecrübesine kadar sabit şekilde işi yapmaya devam edin.”⁴⁶

Eren güdülemenin çağımızda örgütsel davranışın en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayarak kitle üretimine katılmayı vurgulamıştır. Kitle üretimi yapan bir işletmede çalışılan ortam monotonlaşmakta ve çalışan kişinin iş ortamından elde edeceği tatmini asgari düzeye indirgemektedir. İş yerinde devamlı rutin işlerde çalışan kişiler işlerini sevmemekte ve bir bıkkınlık içerisinde çalışmaktadırlar. Bu ortam çalışanın verimini düşürmekte ve

⁴⁵, <http://www.e-motivasyon.net/Temel-ve-ogrenilmis-Guduler.html> (24.09.2012)

⁴⁶ M. Köse, “Motivasyon-Hızın Önemi”, 2009, <http://www.makaleler.com/eglençe-ve-yasam-makaleleri/motivasyon-hizin-onemi.htm>-Makaleler (30.12.2012)

elde edilen ürün kapasitesini düşürmektedir. İnsan beyninin yaratıcılığından hiçbir şekilde faydalanılamamaktadır. Büyük örgütlerde, üst kademeler ile alt kademeler arasındaki mesafenin artması kitle üretimi bedeniyle olmuş ve işçilerinde, kendilerini seçemeyen ve yakın temasta bulunmayan ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlara boyun eğerek çalışmak zorunda kalmışlardır.

Motivasyon insan davranışının kaynağıyla ilgilenmektedir. İnsan davranışlarının ne şekilde yönlendirileceği veya davranışın nasıl şiddetlendirileceğini ortaya koymaya çalışan motivasyon araştırmacılarından Keskin bunun nedenini şuna bağlamaktadır: “İnsanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılmak yoluyla etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır.”⁴⁷

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacının gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde, kişisel ihtiyaçların gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti azalır. Sosyal örgütlerdeki bir çok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişinin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.

“Motivasyon iç ve dış olabilir. İç faktörler hastanın kişiliğiyle ilişkilidir (Hastanın anksiyete düzeyi, eski eğitimlerdeki başarı durumu, öğrenmeye açık olma gibi). Dış motivasyon faktörleri çevresel faktörler dahil, yeni bilgiyi almaktan memnun olma ve öğrenme sürecindeki etkileşim tipidir.”⁴⁸

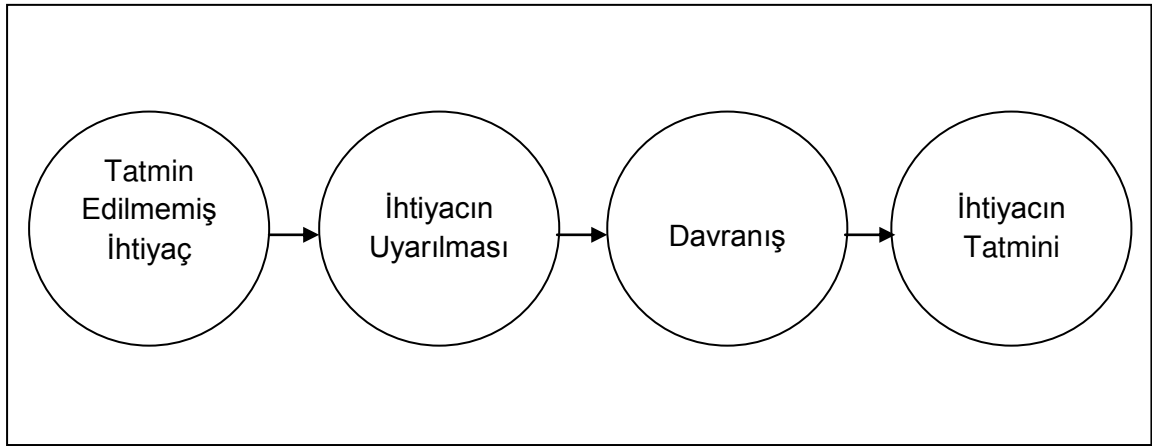
⁴⁷ A. Keskin, “Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi”, Makale, <http://sinifyonetimi.org/tag/motivasyon-ve-dikkatin-ogrenme-uzerindeki-etkisi-abdullak-keskin>, (14.03.2013)

⁴⁸ http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/yeni_tasarim/makale.asp?baslik=Hastan%FDn%20E%F0itime%20Haz%FDr%20Olmas%FD%20&id=108 (24.10.2012)

2.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. İhtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenmez ve motive değildir.

Şekil 5: GÜDÜLENME SÜRECİ



Kaynak: H.Can-Ş. Kavuncubaşı-S.Yıldırım, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2009, s.36

Can-Kavuncubaşı-Yıldırım güdüleme sürecini Şekil 5’teki gibi sıralamış ve kısaca şu şekilde izah etmiştir: “Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında, bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır.”⁴⁹

Güdüleme, oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğuudur. Modern yönetici, davranış doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kişiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamı yaratmış

⁴⁹H. Can-Ş. Kavuncubaşı-S. Yıldırım, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2009, s.36

olacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin, önce, kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekir.

Fakat Voltaire ve arkadaşlarının 18.yy.da Fransa’da yaptıkları ile günümüz yöneticilerinin çalışanları motive etmede yaptıkları işler bakımından kıyaslandığında, yöneticilerin çalışanları etkileyebilme konusunda hiç de azımsanmayacak bir üstünlüğü vardır. İşletmelerde yönetim kademesinde bulunan kişiler bu gücü akılcı kullanabilirse çalışanları iş güvenliği konusundaki propagandaları almaya uygun hale getirebilir. Günümüz koşullarında kürselleşen işletmelerde yönetim kademesi iş kazalarını önleme konusu hariç, bu sözü edilen durumu gününbirlik gerçekleştirmektedir. İlk işletmelerin kurulduğu günden günümüze kadar geçen süreçte bilim adamları "baş ne yöne konusunda nasıl motive edilebileceği" problemini tartışmışlar. Yönetimin “iş güvenliği giderse, ayak da onu izler" özdeyişinin iş güvenliği motivasyonu için de geçerliliğine işaret edilmiştir.

Uluslararası literatür incelendiğinde iş güvenliğine sosyal yaklaşımlar bir hayli yenidir. Özellikle de iş güvenliği motivasyonu bağlamındaki çalışmalar az sayıdadır. Yapmış olduğumuz bu çalışmanın ise sağlık işletmelerinde yapılacak çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.⁵⁰

“Sonuçta motivasyon, kendimizden daha fazlasını elde etmemizi, potansiyelimizi en etkin şekilde kullanabilmemizi ve hedeflerimize ulaşabilmemizde performansımızı en üst seviyeye çıkarabilmemizi sağlayan kişisel ve yönetsel bir süreçtir.”⁵¹ İşletmelerdeki motivasyon süreci uzun soluklu bir evredir. İşletmenin kurulması ile başlar ve işletmenin iş hayatına son vermesine kadar sürer. İnsanlar ister normal hayatta olsun ister çalışma hayatında olsun daima motive edilmelidirler. Mative edilen insanların normal hayatları ve çalışma hayatlarındaki başarıları bilimsel deneylerle ispat edilmiştir. İyi motive edilmiş ve örgütlenmiş bir insan topluluğundan her şeyi elde etmek mümkündür. Bu nedenledirki işletmelerin dünya piyasalarına girmelerinden peri çalışanların işletmelerdeki motive oluşları her zaman önem arz etmiş ve işletmelerin birinci öncelikli üzerlerinde durudukları konu olmuştur.

⁵⁰ A. Çelik, “Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Motivasyon Düzeylerine İlişkisi”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Akademiye Bakış Dergisi, S.25, Celalabat-KIRGIZİSTAN, 2011, s.4

⁵¹, <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyona-Giris.html> (24.09.2012)

2.3. Motivasyonun Yüksek Olduğu Bir Ortam Yaratmak İçin Öneriler

Motivasyon sağlamak için bazı öneriler aşağıda sunulmaktadır:

- “Başkalarını güdülendirmeye her zaman, iletişimde sarıh olunmasıyla başla’n’malıdır.”⁵²
- “Belirlenen ödül, performans gösterilir gösterilmez ilgililere verilmelidir.”⁵³
- “Verdiğiniz sözü tutunuz ve personelinize örnek olunuz.”⁵⁴
- Çalışanlar uygun bir iş verip gerekli araç gereçle donatılmalı ve eğitilmelidir.
- Personele organizasyon içinde uygun bir rol verilmelidir.
- Her performans düzeyi için elde edilecek ödül düzeyi belirlenmeli ve bundan bütün personel haberdar edilmelidir.
- Verilecek ödül düzeyi ile personelin arzuladığı ödül düzeyi arasındaki ilişki sürekli incelenmelidir.
- Çalışanlara işletmenin bir parçası oldukları hissettirilmeli, sorunları ile ilgilenilmelidir.
- Çalışanların performans düzeyleri belirlenmelidir.
- Çalışanları diğer çalışanlar yanında küçük düşürücü şekilde eleştirmeyiniz.
- Personel gerekli bilgi ve yetenekle donatılmalı ve seçim buna göre yapılmalıdır.

Yönetici organizasyonda motivasyonun yüksek olduğu bir ortam yaratmak için tüm kurumda çalışan personelin kişisel ihtiyaçlarına ve kurumun özelliklerine gereken özeni göstermek zorundadır.

2.4. Kurumların Çalışanları Motive Etme Nedenleri

2.4.1. İşletmenin Devamlılığını Sağlamak

“Hastaneler diğer bütün işletmeler gibi sadece müşterilerinin memnuniyetini ve bağlılığını temin ettikleri sürece gelişirler. Sağlık kurumlarının temel çıktılarından biri olan müşteri/hasta tatmini, genel olarak “müşterilerinin istek ve beklentilerinin karşılanması veya bu istek ve beklentilerin üstünde hizmet verilmesi” olarak tanımlanabilir.”⁵⁵ Sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler var olabilmek için öncelikli olarak hastaneye gelen hasta insanların mutlu ve samimi bir şekilde işletmeden ayrılmasını sağlamalıdır. Sağlık sektöründe bunu sağlayan işletmeler günümüz

⁵²J. Dornan, J. C. Maxwell, Başarı İçin Stratejiler (Çev.İ. Güpgüpoğlu), İstanbul, 2011, s.173

⁵³T. Koçel, Yönetim, Kavram ve Teknikleri, İstanbul,1983, s.64

⁵⁴Koçel, 1983, s.65

⁵⁵D. Tengilimoğlu, Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Ankara, 2011, s.324

şartlarında hızla gelişecek ve hasta (müşteri) kapasitesi yükselecektir. Mutlu insan demek istek ve beklentileri karşılanmış, tekrar geldiğinde de bu beklentilerinin karşılanacağını bilmesi demektir.

2.4.2. Verimlilik ve Etkinlik

“Etkinlik (effectiveness) ve verimlilik (efficiency); (productivity), amaca yönelik tüm faaliyetlerin, ussallık derecesini (rationality) belirleyen iki temel ve genel ölçüttür. Etkinlik, her hangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesini; verimlilik ise, çıktılar yada hasıla, (outputs) ile, girdiler yada harcamalar (inputs); elde edilen sonuçlarla, sarf edilen sonuçlarla, sarf edilen çabalar; gelirlerle, giderler; elde edilen hazlarla, fedakarlıklar arasındaki oranları ifade eder.”⁵⁶ Tanımdan da anlaşılacağı gibi etkinlik ve verimlilik bütün işletmelerde aynı anda kullanılmaktadır. Etkinlik denince çalışanların işyerindeki hizmeti sunum derecesi akla gelirken, verimlilik ise elde edilen ürünün kalite, sayı ve hasıla olarak akla gelmektedir.

Manisa Sosyal Güvenlik Kurumunun yapmış olduğu verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada şu sonuç çıkmıştır: “İşletme beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa işgören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir.”⁵⁷ İşletme ve işgören arasındaki bu bağ işletmelerin büyüyerek uluslar arası piyasalarda söz sahibi olmasında büyük pay sahibi olacaktır. Uluslar arası piyasalarda söz sahibi olan bu başarılı işletmeler çalışanların işletmedeki motivasyonları ve verimlilikleri ile doğrudan bağlıdır.

“Başarılı şirketlerin arkasındaki en önemli faktör nitelikli ve üretken insan kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığında işgücü verimlilik ilkesi, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmayı ifade eder.”⁵⁸ Büyük ölçekli işletmeler faaliyetlerini sürdürürken çalışanın eğitime de önem vermektedirler. Sağlık sektöründe el pratikliliğin önemi ve her gün gelişen teknolojiler çerçevesinde personel eğitime

⁵⁶A. Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 2001, s.35; Encyclopedia of the Social, Vol.5, s.437, alıntı

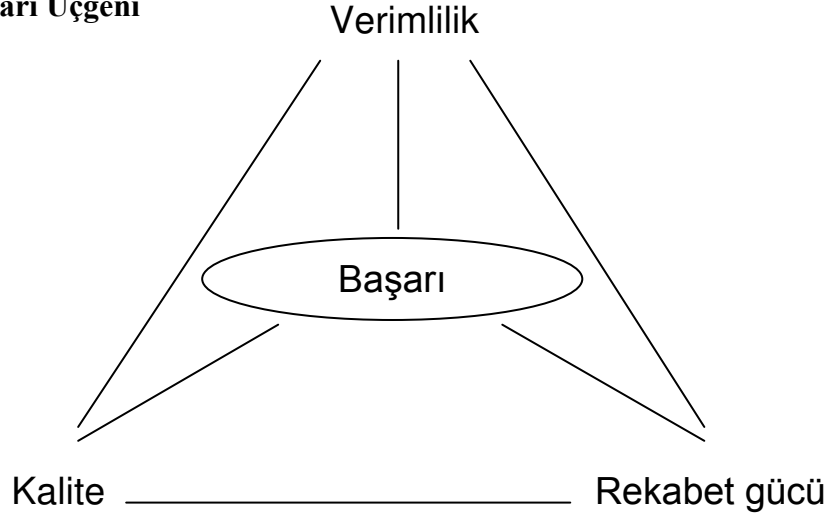
⁵⁷M. Onay, S. Ergüden, “Örgütsel – Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma: Manisa – Sosyal Güvenlik Kurumu”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.3, S.2, 2011, s.223; Uçkun ve Pelit, 2003:50’den Alıntı

⁵⁸Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2011, s.19

büyük önem verilmekte ve personelini sık sık eğitimler düzenleyerek yetiştirmektedirler.

Günümüzde verimlilik başarı üçgeni Şekil 6’da da görüldüğü gibi verimlilik, kalite ve rekabet gücünün birleşmesinden meydana gelen başarı üçgeni olarak açıklanabilir.

Şekil 6: Başarı Üçgeni



Kaynak: E., Eren, “Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri: İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi”, Cilt(C.).24, Sayı(S.).2, İstanbul, 1995, s.85-93⁵⁹

Küreselleşen dünyamızda işletmeler sadece ülke için değil tüm dünyaya hitap edecek şekilde ürün üretmek ve pazarlamak zorundadır. Sınırların her geçen gün ortadan kalkması ve gelişen teknolojiler ve bir yerden bir yere nakilin hız kazanması ile ürün sevkiyatının kolaylaşması hatta yerinde üretimle kurulan uluslar arası işletmeler ile pazara girilmesi dünya pazarını küçültmüştür. Küreselleşen büyük işletmeler kendileri ile rekabet edemeyen küçük işletmeleri yok etmeye başlamıştır. Fakat günümüzde yeni yeni büyüyen işletmeler bu küresel işletmelerle boy ölçüşebilmesi için değişik değişik, kaliteli, ucuz ürün elde etmesi gerekmektedir. Ancak ve ancak buda etkinlik ve verimlilikle elde edilebilmektedir.

Verimlilik bir çok insanın düşündüğünün aksine nakdi yani parasal değil maddi kaynakların ekonomik biçimde kullanımını ilgilendirir. Ancak verimli çalışmanın sonucu düşük maliyettir. Günümüzde verimlilik ancak, kaliteli mal ve çıktılar yapıldığı

⁵⁹E. Eren, “Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri: İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi”, C.24, S.2, İstanbul, 1995, s.85-93

ve işletmeye rekabet gücü sağladığı ölçüde anlam ifade etmektedir. Bu ise ancak, modern üretim teknikleri ve üretim ile kalite kontrolünü otomatik ve elektronik biçimde sağlayan araçlarla gerçekleştirilmektedir.

Kaplan karın tanımını yaparken karın satış ve maliyet arasındaki farktan oluştuğunu belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir. “Kâr = Satış tutarı–Maliyet masrafları olduğuna göre kârın yüksek olması için satış tutarını yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığın düşüklüğü, yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir.”⁶⁰ İşletmelerin kuruluş amaçlarının en başında kar elde etmek bulunmaktadır. İşletmeler elde ettikleri satarak ayakta kalmak ve büyük karlar elde etmek isterler. Bunuda başara bilmek için ürünlerini elde ettikleri piyasalara sunarak bu piyasalarda satışa sunarlar. Sundukları bu malların fiyatları ve satış miktarları işletme için çok önemlidir. Çünkü elde edilen kar satış tutarları ile maliyet masraflarının arasındaki farktır. Bu fark ne kadar fazla ise işletme bir o kadar başarılı demektir.

⁶⁰M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2007, s.10-11

İKİNCİBÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ

“1950’lerde yönetim teorisyenleri ve uygulayıcıları arasında Taylor’un yaklaşımına karşı tepkiler en sert halini almış ve Mayo’nun informal gruplar beklendiği kadar anlayışa karşı şüpheler yaygınlaşmıştır. Informal gruplar beklendiği kadar uysal, heyecanlandırıcı, gerçekçi değildi.”⁶¹ Bu dönemde Mayo’nun görüşleri temel alınarak Maslow tarafından başlatılan ve Neo – insan ilişkileri yaklaşımı olarak adlandırılan yaklaşım, insan ihtiyaçlarını kabul, statü ve tanınma olarak belirlemiştir. Bu yaklaşımın en önemli temsilcileri Maslow, McGregor, Herzberg, Likert, Blake ve Mouton, Argyris, Hersey ve Blanchard’a göre, işgörenler sahip oldukları yetenek ve kabiliyetleri kullanmak ve geliştirmek isterler ve değerli gördükleri çaba ve gayret isteyen hedefleri başararak tatmin olurlar. İnsan ilişkileri yaklaşımı ve bunu temel alarak gelişen Neo – İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile ekonomik insan varsayımı, yani düşük çalışma hayatı kalitesini yüksek ücrete tercih eden insan fikrinde keskin kırılmalar olmuştur. Bu yaklaşımlar organizasyon geliştirme teknikleri yoluyla uygulamaya konulmuştur.”⁶²

Motivasyon teorilerini iki temel grupta incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi, bireyin enerjisini arttırarak bireyi hareke geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kapsam teorileri, ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan süreç teorileridir. Tarihsel olarak, güdüleme kuramcıları, başarı, sorumluluk ve yeterlilik gibi içsel güdüleyicilerin; ücret, iyi çalışma koşulları ve yükselme gibi dışsal güdüleyicilerden bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir.

“Korunma Motivasyonu Teorisi: Var olan bir risk hakkında bireyde korku oluşturmak suretiyle davranışın gösterilmesi yönünde bireyin güdülenmesi anlayışına dayanan bu teori, sağlık riski ve bu riskin sonuçları hakkında tehditler kullanarak, olumlu sağlık davranışı geliştirme amacı taşımaktadır.”⁶³

Motivasyon teorilerini tarih boyunca üç şekilde ele almıştır. Birincisi Kapsam Teorileridir. Kapsam teorileri konusunda çalışma yapan önemli bilim adamları ve teorileri şunlardır: A.Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, C.Alderfer ve ERG

⁶¹İ. Bakan, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, İstanbul, 2004, s.105; Huczynski, 1996 Alıntı

⁶²Bakan, s.105

⁶³Y. Bulduklu, “Televizyonda Yayınlanan Sağlık Programları ve İzleyicileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.24,Konya, 2010, s.78

Teorisi, F.Herzberg ve İkili Etmen Teorisi, D.McClelland ve Başarma İhtiyacı Teorisi'dir. Süreç teorileri konusunda çalışma yapan önemli bilim adamları ve teorileri de şunlardır: Adams ve Eşitlik Teorisi, Tolman ve Beklenti Teorisi, V.Vroom ve Beklenti Teorisi, Porter ve Lamter'in Porter-Lamter Modeli, A.Locke'nin Amaç Modeli, Skinner'in Davranış Şartlandırması Modeli'dir. Son olarak bilim adamları insan doğası hakkında araştırmalar yapmış ve bazı görüşler ortaya atmışlardır. Bu görüşler şunlardır: McGregor ve X, Y Kuramları, W.Ouchi'nin Z Kuramı ve Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı'dır.

Motivasyon Teorilerinin Yararları:

“İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli: Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.

Çift Faktör Teorisi: İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.

Başarma İhtiyacı Teorisi: Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.

Davranış Şartlandırma Yaklaşımı: Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.

Bekleyiş Teorileri: Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.

Eşitlik Teorisi: Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.

Amaç Teorisi: Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.”⁶⁴

⁶⁴ <http://www.bsm.gov.tr/kalite/08.asp?sira=8> (22.10.2012)

1. KAPSAM TEORİLERİ

“Kapsam kuramları, davranışları güdüleyen farklı ihtiyaçların belirlenmesi üzerine odaklanır. Bu ihtiyaçlar belirlendiği ve doyurulduğu takdirde, bireylerin iş hayatında motive olabileceklerini varsayar.”⁶⁵ Kapsam teorileri hakkında tarih boyunca farklı farklı bilim adamları araştırma yapmıştır. Araştırmalar sonucunda en öne çıkan kapsam teorileri A.Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, C.Alderfer ve ERG Teorisi, F.Herzberg ve İkili Etmen Teorisi, D.McClelland ve Başarma İhtiyacı Teorisi’dir.

1.1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

“İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçları olduğuna göre, bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. İşte Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi (basamak) içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır.”⁶⁶ “Teoriye göre bütün insani eşdeğer biçimde motive edemeyiz. İnsanları motive edebilmenin en kritik unsuru onların ihtiyaçlarını bilmedir.”⁶⁷

A.Maslow birçok bilim adamı tarafından motivasyon teorilerinin en önemlisi kabul edilen ihtiyaçlar hiyerarşi teorisini geliştirmiştir. A. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşi teorisi beş basamaktan oluşmakta ve en alt kademedeki faktörleri gerçekleştiremeyen bireyin bir üst kademedeki faktörlere geçemeyeceğini ileri sürmektedir. Maslow’un bu insan ihtiyaçları kademeleri sırası ile: 1. Fizyolojik ihtiyaçlar (yaşam gereksinimleri, hava, su, cinsellik), 2. Emniyet ve güvenlik ihtiyaçları (tehlikelerden kaçınma, korku duymama, güvenlik içinde olma), 3.Sosyal ihtiyaçlar (sevme, sevilme, ait olma, kimlik olgusu, kabul görme), 4. Saygınlık ihtiyaçları (başarı, tanınma ve statü sahibi olma), 5. Kendini gerçekleştirme (kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi). Bu beş kademe insan ihtiyaçlarının giderildikçe yükseldiğini ve büyüdüğünü açıkça ortaya koymaktadır.

⁶⁵Acuner, s.36; Lundberg ve diğer. 2009:2 alıntı

⁶⁶Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.367

⁶⁷A. Polatlı, “Başarı ve İç Motivasyon”, Ankara, 2008, <http://www.makaleler.com/ruh-sagligi-makaleleri/basari-ve-ic-motivasyon.htm> - Makaleler (30.12.2012)

Can-Kavuncubaşı-Yıldırım Maslow'un önem sırasına göre koyduğu bu insan ihtiyaçları hiyerarşisini şekil 7'de gösterilmiş ve örgütçe bu hiyerarşilerin nasıl karşılanması gerektiği belirtilmiştir.

Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

MASLOW'UN GEREKSİNİMLER HİYERARŞİSİ	GEREKSİNİMLERİN ÖRGÜTÇE KARŞILANMASI
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME Yaratıcılık gerektiren işler gelişme ve yükselme
SAYGINLIK Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	SAYGINLIK Statü, sorumluluk, takdir etme, statüye uygun maaş
SOSYAL Sevme, sevilme, ait olma, kimlik olgusu, kabul görme	SOSYAL Arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler
EMNİYET VE GÜVENLİK Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	GÜVENLİK Sigorta, emeklilik, iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik
FİZYOLOJİK Yaşam gereksinimleri, yiyecek, hava, su, cinsellik	FİZYOLOJİK Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Kaynak: H.Can-Ş. Kavuncubaşı-S.Yıldırım, 2009, s.367

Maslow'a göre, birinci kademedeki, fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkeldirler, biyolojik yaşamın sürekli kılınması için ivedilikle karşılanması gerekmektedir. İkinci kademedeki, emniyet ve güvenlik ihtiyaçları, insanın biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusunu vermektedir. Maslow'a göre ihtiyaçlarda güven ve devamlılık sağladıktan sonraki aşama da bulunan üçüncü kademedeki sosyal ihtiyaçlar

ise, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder ve önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi kapsar. İşgörenin bağımlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde tatmin eder ve bunu şiddetle gidermek ister. Dördüncü ihtiyaç kademesinde ise Maslow diğer ihtiyaçlara yer vermektedir. Kişi toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşur. İnsanlar, başkaları içinde sivrilmek, yani başkalarının hayranlığını kazanmak için çalışırlar. Maslow'un ihtiyaç dizisinin beşinci ve sonuncusunu, yaratma veya kendini güncelleştirme ihtiyacı meydana getirmektedir. Bazı yeni buluş yaratma çabalarında bulunması kişiyi sadece örgüt içinde değil ulusal ve uluslar arası alanlarda da tanınan biri yapacaktır.⁶⁸

1.2. Clayton Alderfer'in ERG (V-A-G) Teorisi

Alderfer, Maslow'un kuramını modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve geliştirme ihtiyaçları üzerine kurmuştur. İlk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle daha da artar. VİG teorisine göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırır.⁶⁹

“Bu teori, motivasyon konusunda ortaya atılan içerik teorilerinden biridir. Motivasyonu, ihtiyaçlara sıkıdan bağlı gören Alderfer (1969), üç grup ihtiyaç ayırdeder: Varoluşsal ihtiyaçlar (maddi ve fizyolojik plandaki temel ihtiyaçlar; beslenme, ücret, iş koşulları, vb. tarafından doyurulan ihtiyaçlar); sosyallik ihtiyaçları (anlamlı sosyal ilişkiler kurulmasıyla doyurulan ihtiyaçlar; sosyal onay ve saygınlık ihtiyacı, vb.); gelişme ihtiyaçları (bireyin potansiyelini gerçekleştirilmesiyle ilgili ihtiyaçlar). Tüm ihtiyaçlar aynı bir çizgi (continuum) üzerinde yer alırlar. Söz konusu ihtiyaçlar arasında katı bir hiyerarşik düzen yoktur; bireyler, ihtiyaç kategorileri arasında ileri veya geriye giderek enerjilerini çeşitli ihtiyaçların doyurulması yönünde kullanabilir.”⁷⁰ C.Alderfer insan ihtiyaçları teorilerinden ERG teorisi geliştirirken insanın öncelikle dünyada, ailede ve bulunduğu ortamda var olma ihtiyacı içinde olduğunu öne sürmüştür. Bunu

⁶⁸Eren, 2008, s.559-563

⁶⁹Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.369

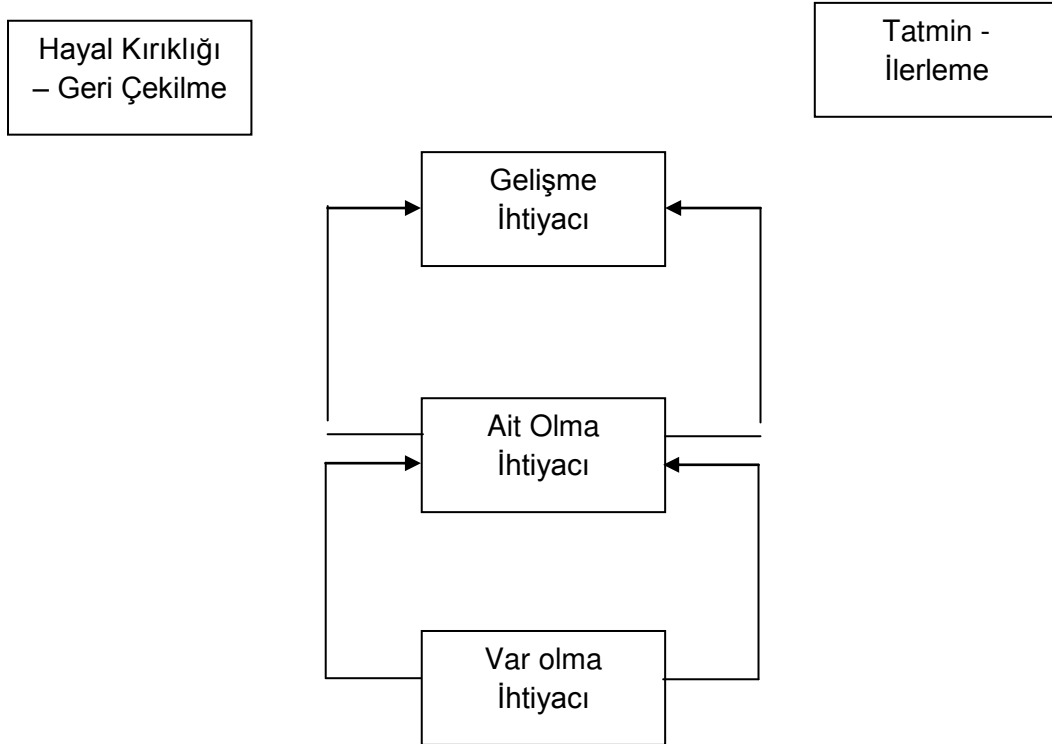
⁷⁰http://www.saglikkutuphanesi.com/Ruh_Sa%C4%9Fl%C4%B1%C4%9F%C4%B1/Psikoloji/Alderfer_Motivasyon_Teorisi_i1354.htm (24.10.2012)

gerçekleştiren kişinin bir üst basamak olan ait olma ihtiyacını gidermeye çalıştığını ileri sürmüştür. Bu var olma ve ait olma basamaklarını elde eden kişi kendini yenilemeye ve geliştirmeye çalışacak, yoğun bir yenilik içine girecektir. Son basamak olan gelişme ihtiyacı gerçekleştiği takdirde kişi tatmin olacak ve motivasyonu üst seviyeye çıkacaktır. Aksi gerçekleştiğinde, yani son basamağı gideremeyen kişi hayal kırıklığına uğrayacak ve geri çekilecektir.

ERG teorisi yaklaşımında Şekil 8’de söz edilen üç grup ihtiyaç Ataman’a göre şu şekilde izah edilmektedir:

- “Var olma ihtiyaçları: hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmalıdır.
- İlişkiler ihtiyaçları: hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir.
- Gelişme ve büyüme ihtiyaçları: insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.”⁷¹

Şekil 8: Motivasyonda V.A.G. Modeli



Kaynak : Doc.Dr.Göksel ATAMAN, işletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002, s.436

⁷¹Eren, 2008, s.568

1.3. Frederick Herzberg'in İkili Etmen Teorisi

En çok bilinen ve tartışılan teoridir. Güdüleme konusunda önemli iki etmen vardır. Bunlardan ilki, ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyasetler, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan sağlık etmenleridir. Sağlık etmenleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar. Ama bunların iyi olması kişinin güdülenmesiyle sonuçlanmaz. Yalnızca tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırır. Buna karşılık, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi konuları içeren etmenler ise güdüleyici etmenlerdir. Kişi işinde bunları bulamazsa işten tatmin duymayacaktır. Buna karşılık işinin bu olanakları vermesi iş tatminini arttıracığından kişiyi güdüleyici olacaktır.⁷²

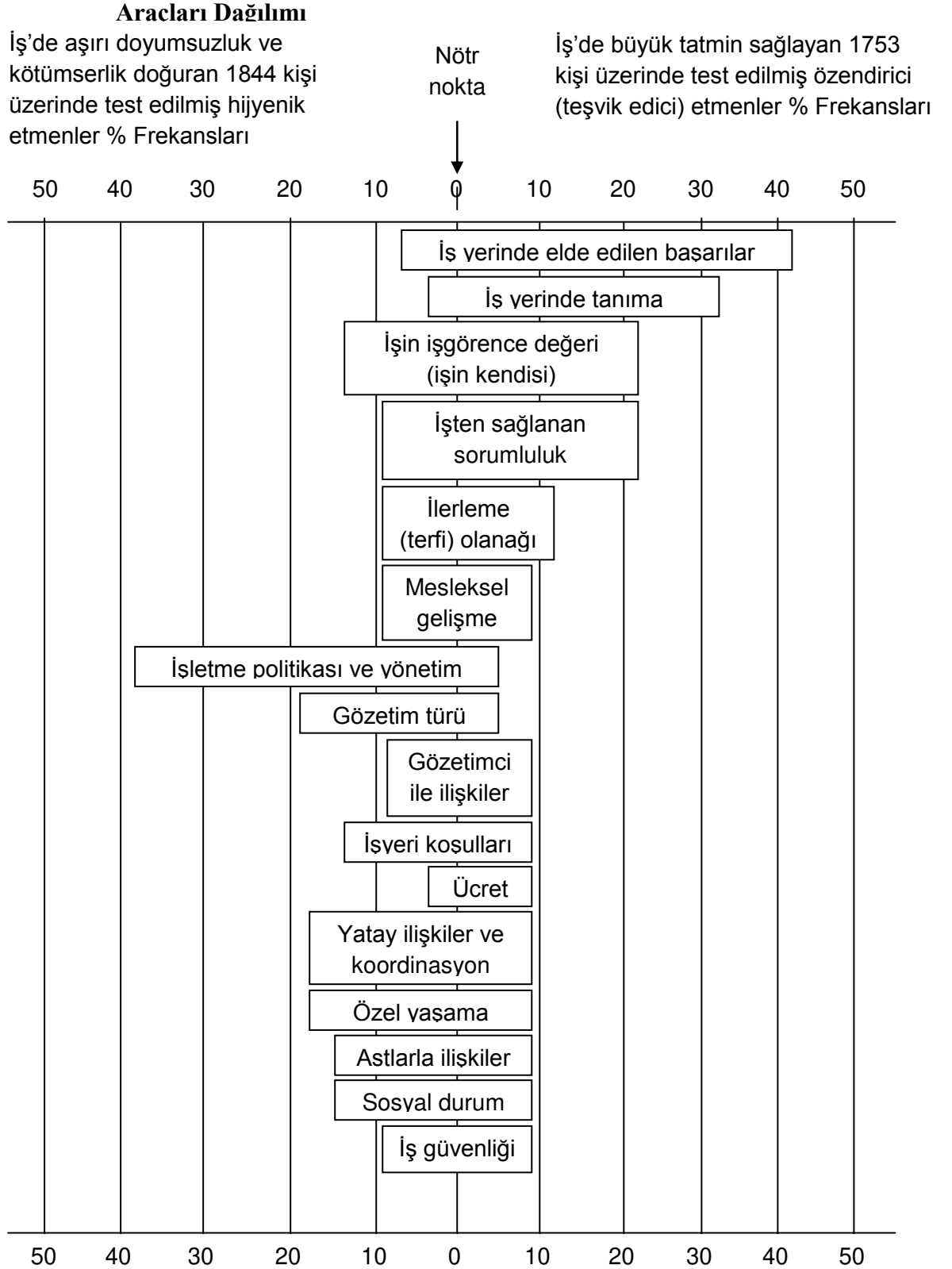
Herzberg'e göre hijyenik etmenler; çalışanı işyerinde mutsuz eden etmenler, teşvik edici etmenler ise; çalışanı mutlu eden işyerine bağlayan etmenlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre, insanın işyerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Herzberg hijyenik etmenleri şu şekilde sıralamaktadır; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu; amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu; ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği; aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri; işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi; ve istihdam güvenliğinin yetersizliği; işgöreni özendiren (teşvik eden) bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarı ile tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma; iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma; işinde yeni şeyler öğrenme v.b. araçlardır.⁷³ F.Herzberg'in ikili etmen teorisi işte aşırı doyumsuzluk ve kötümserlik doğuran hijyenik etmenler ile işte büyük tatmin sağlayan özendirici (tatmin edici) etmenler üzerinde araştırmalar yapmıştır. Hijyenik etmenler kişiler üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Buna karşın teşvik edici özendirici etmenler çalışanı motive edici etkiler bırakmaktadır. Eren Herzberg'in

⁷²Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.369

⁷³Eren, 2008, s.569

hijyenik ve motivasyonel teşvik edici araçların dağılımını Tablo 1’de ele almış ve 0’dan 50’ye kadar puanlayarak motivasyonu etkileyen faktörlerin önemini ortaya koymuştur.

Tablo 1: Herzberg’in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik



Kaynak: E., Eren, 2008, s.569

Mullins ise motive edici faktörlerle hijyenik faktörleri bir arada el almış ve iş tatmini sağlanabilmesi için bu iki etmenin ortak bir noktada gerçekleşmesi gerektiğini ileri sunmuştur. Bunu da Şekil 9'da belirtildiği şekilde göstermiştir. Mullins tatminsizlik, mutsuzluk yaratan faktörlerin öncelikle ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişiler arası ilişkiler olarak görürken, tatmin edici (motive edici) faktörleri de başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve yükselme olanakları olduğunu belirtmektedir.

Şekil 9: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: L. J., Mullins, Management and Organisational Behaviour, PrenticeHall Sixth Edition, UK., 2002, s.433

1.4. D.Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland, diğer teorilerden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir. Modelinin temeli, üç temel güdünün –başarı-güç ve arkadaşlık- oluşması için insan davranışlarıyla, çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır. İşte bu temel güdüler (ihtiyacı) tanımlamakla başlamakta yarar vardır.⁷⁴ McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisine göre insan tüm çalışmalarını ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek istediği amacına göre şekillendirmektedir. Başarmak istediği hedef ne ise kişi buna göre sorumluluk alarak zor işleri başarmak ve neticede elde edilen sonucu görmek isterler. Güç kazanma ihtiyacı içinde olan bireyler ise bir gruba girerek diğer gruplar ile yarışmak ve rekabetten kaçınmazlar. Başarma güdüsü olan bireyler:

- Sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler,
- Amaca yöneliktirler,
- Gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler,
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler,

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler:

- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler,
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler,
- Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar,

Arkadaşlık (özdeşme) ihtiyacında olan bireyler:

- Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler,
- Diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar,
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar,
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

McClelland bu güdülerin her birinin farklı bir tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarması olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır.

⁷⁴Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.369-370

2. SÜREÇ TEORİLERİ

2.1. Adams'ın Eşitlik (Denkserlik) Teorisi

Eşitlik teorisine göre; insanlar çabaları ve bu çabaları karşılığında elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda diğer kişilerin çaba – ödül durumlarını karşılaştırırlar. Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar. Kuram dört ana temele dayanır:

- Birey,
- Diğerleriyle karşılaştırma,
- Girdiler,
- Çıktılar ya da sonuçlar.

Adams bu eşitliklerin sağlanması için çeşitli yollar önerir. Bunlardan ilki, bireyin daha az zaman ya da çaba harcayarak girdilerini azaltmasıdır. İkinci yol ise, parça başı ödeme planının olduğu işlerden kişinin daha fazla çalışarak çıktıları değiştirme yoluna gitmesidir. Eşitliği sağlayacak üçüncü yol ise, tutumları değiştirmektir. Bir diğer dördüncü yol ise, karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Beşinci yol ise, karşılaştırılan iş arkadaşı ise onun girdi ve çıktıları değiştirme yoludur. Kişi bu yollarla eşitliği sağlayamıyorsa, son bir yol olarak işi terk ederek durumunu değiştirir.⁷⁵ Birey iş ortamına atıldığında kendisini diğer çalışanlar ile karşılaştırmaya başlar. İşte bu safhadan sonrasını Adams işyerindeki bireyin bu tutumu için bazı önerilerde bulunur. Kişinin kendisini başkalarıyla karşılaştırmaya başlaması kendi motivasyonun da değişimlere neden olacaktır. Kendisini karşılaştırdığı kişinin durumu ve motivasyonu yüksek ise kendisinin motivasyonunda düşmeler meydana gelecek, düşük ise kendisinin motivasyonun da yükselmeler meydana gelecektir. Adams'ta yöneticiler için kişiyi bu durumdan çıkarmanın tek yolunun karşılaştırma yapılan kişinin değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Eşitlik teorisine göre yönetici bunu sağlayamaz ise çalışan en sonunda işi terk edecektir görüşü benimsenmektedir.

2.2. Tolman'ın Beklenti Teorisi

“Tolman birey davranışlarını, bütünsel ve amaca yönelik eylemler olarak tanımlamıştır. Beklenti teorisi Tolman'ın 1930'lar da, dönemin davranışçı kuramcılarının görüşlerine karşı çıktığı bilişsel bir teoridir. Tolman'a göre bireylerin davranışları, bilinçli beklentiler tarafından yönlendirilir. Bu beklentiler, ilgili davranışın,

⁷⁵Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.374-375

bireyi arzu ettiği hedeflere ulaştırıp ulaştıramayacağına ilişkin beklentileridir. Zaman içinde, Georgopoulos, Mahoney ve Jones'un uygulamalı çalışmalarına konu olan (1957) Beklenti Teorisi, birey güdülenmesini ele alan genel bir teori halini almıştır.”⁷⁶ İnsan normal hayatta bazı ihtiyaçlarını gidermek için çalışır. Bir işletmeye girdiğinde de bu ihtiyaçlarını giderebilmek için belli bir düzeyde beklenti içine girer. Kendisi için en uygun getirilerin ne olduğunu düşünür. Eğer istediği düzeyde bir gelir elde ederse çalışma ortamındaki verimi yükselir ve motivasyonu yüksek düzeyde olur.

2.3. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Vroom genelde önemli bazı kavramlar üzerinde durmuştur. Bunlar: birinci (verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri ve verimliliğin niteliği) ve ikinci (dl ve cezalar: cret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi) derecedeki sonuçlar, araçsallık (algılamalar), çekicilik ya da Valens (sonuçların değer ve bireyin tercihi), ve son olarak beklenti (bireyin inancı) dir.⁷⁷

Bu kuramı kullanacak yönetici aşağıdaki konulara ağırlık vermelidir.

- Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamak için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başaracakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel dlleri bulmak,
- dller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini, uyuşum ve eşitlik içinde yönetmek.

V.Vroom'un beklenti teorisine göre birey önce belli bir amaç belirler ve bu amaç için çalışmaya başlar. Belirlediği bu amaca ulaşmak için büyük bir çaba içine girer. İş ortamında fazla mesai, ek iş gibi kendi görevi olmayan işlere talip olarak bu amaca ulaşmaya çalışır. Amacı için motive olmuş birey performansında ileri düzeyde yükselmeler meydana gelir. yöneticiler ise bireyin bu performansını görmemezlikten gelmemeli ve çalışanların azmini kırmamak için onları ödüllendirici, motive edici

⁷⁶T. Bolat-A. Seymen-O. İ. Bolat-B. Erdem, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2008, s.195

⁷⁷Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.373-374

faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu işleyiş içinde mutlu olan birey kendi amacına ulaşacak ve devamlı verimli ve motive olacaktır. Can-Kavuncubaşı-Yıldırım Vroom'un beklenti teorisini basitleştirilmiş bir şekilde Şekil 10'da göstermişlerdir.

Şekil 10: Basitleştirilmiş Beklenti Teorisi

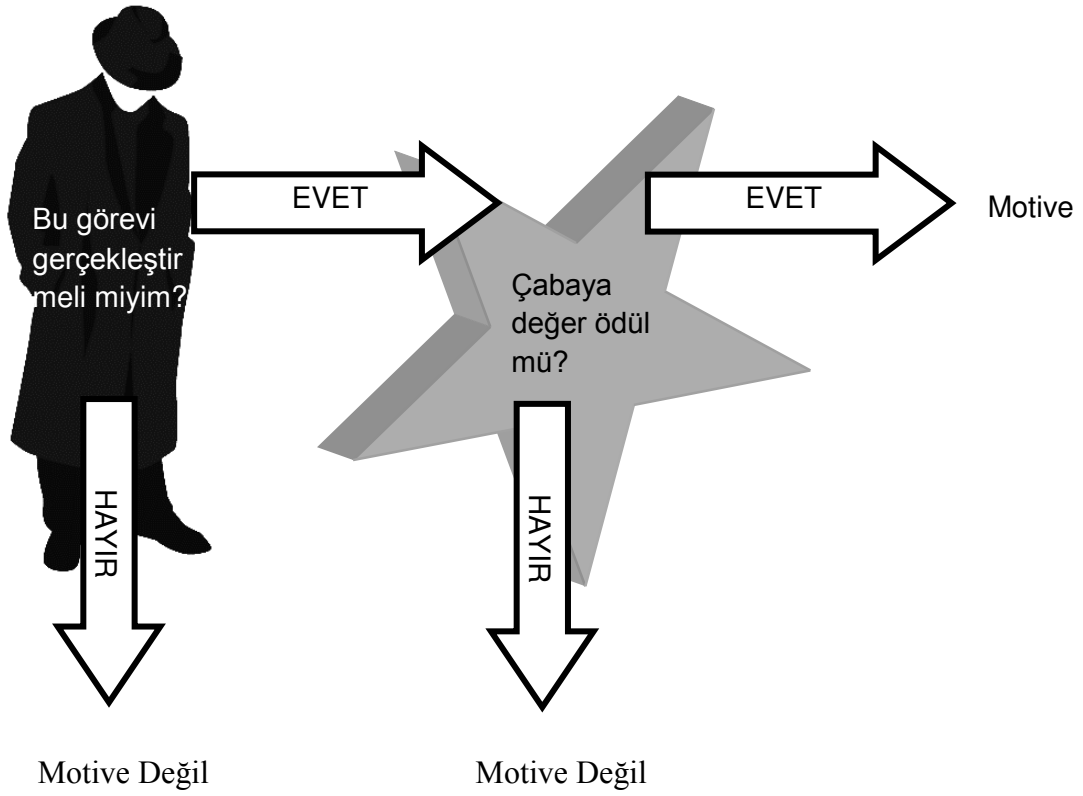


Kaynak: H.Can-Ş.Kavuncubaşı- S.Yıldırım, 2009, s.373-374

“Bekleyiş Modeli henüz gelişme aşamasındadır. Bu nedenle, güdüsel bir durumla ilgili her hususu tüm ayrıntıları ile açıklayamaz. Yine de model güdülenmeyi yorumlama konusunda temel bir çerçeve sağlar. Bekleyiş modelini sınamak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır.”⁷⁸ Vroom'un beklenti teorisi bireyin iş yerindeki psikolojik durumu ile de yakından ilgilidir. Birey kendisine sorular sorarak davranışlarına şekil vermekte ve en sonunda elde ettiği ödülün, başarının derecesine göre çalışma ortamında kendisini motive ettiğini savunur. Şekil 11'de görüldüğü gibi kişi önce kendisine “Bu görevi gerçekleştirmeli miyim?” sorusunu sorar ve sorunun cevabına göre, cevabı hayır ise motive değil, evet ise çalışan motive demektir. Çalışan birey yaptığı iş karşısında bazı beklentilere girer. Eğer çalışmasının neticesinde “Çabaya değer ödül mü?” sorusuna cevabı evet ise çalışan motive olmuş ve iş tatminini sağlamış demektir. Eğer cevabı hayır ise çalışan motive değil ve verimi düşük seviyelerde kalmış demektir.

⁷⁸K. Davis, İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış, (Çev.K. Tosun), İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:98, 1988, s.96-97

Şekil 11: Vroom'un Beklenti Teorisi



Kaynak: L.E.Boane-D.L.Kurtz, Contemporary Business, ,s.269

2.4. Porter-Lawler Modeli

Bu model Vroom'un Bekleyiş Teorisinin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

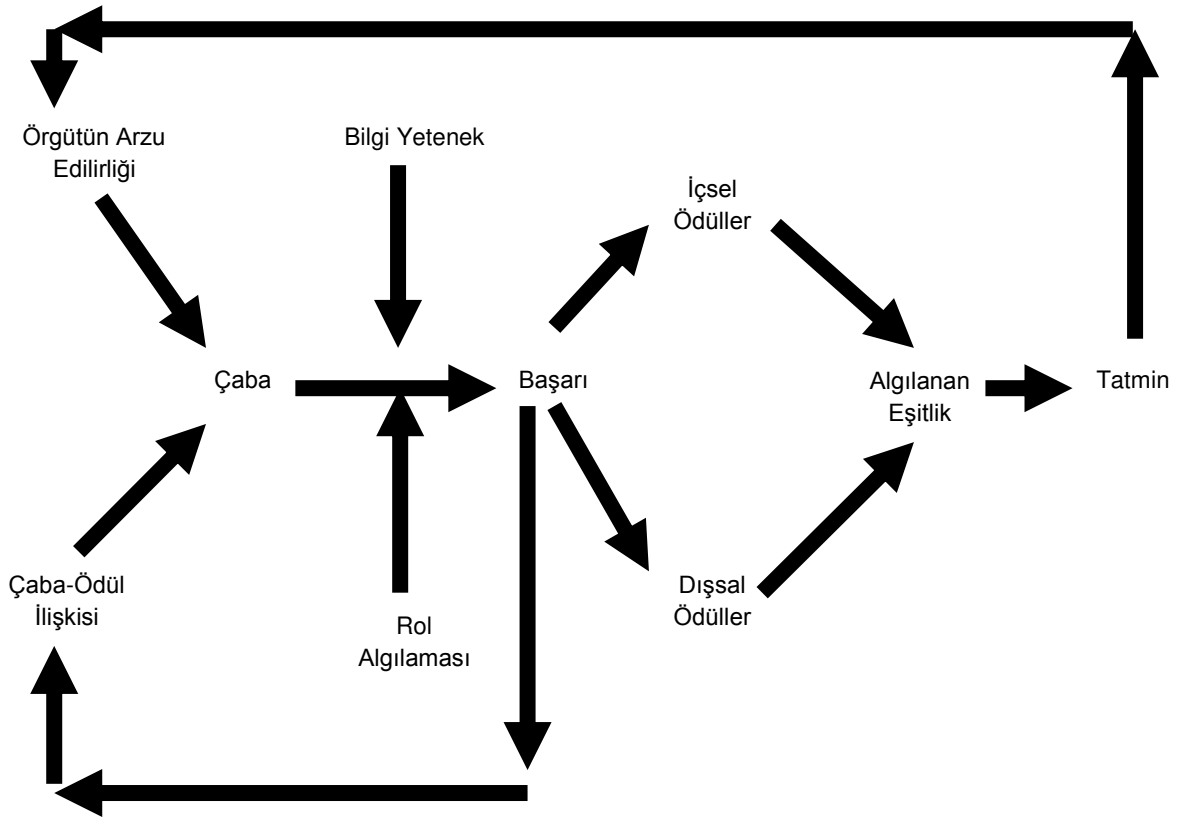
"Porter-Lawler modeli geleneksel düşünceden farklı olarak başarının tatmine ulaştırılacağını ileri sürmektedir. Bu doğrultuda tatmin başarıyı değil, başarıdan sonra elde edilecek ödüller ve bunların eşit olarak algılanması tahminini doğuracaktır."⁷⁹ Porter-Lawler bekleyiş teorisindeki gibi birey işin sonunda bazı beklentiler içinde olacağını ve bu beklentilerini elde edilecek ödüller ile tatmin edip etmediğini araştırmışlardır. İşin sonunda da mutlaka çalışanın tatmin olması gerektiğini savunmuştur.

"Model çalışanların motivasyonu ile başarı – tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. Çalışanlar tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, çalışanların beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları,

⁷⁹G. Ataman, İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar/Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002, s.448; Luthans, a.g.e. s.158'den alıntı

ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği bu model tarafından vurgulanmaktadır.”⁸⁰ Porter-Lawler modelinde kişi önce işi yapabilmek için çabalamakta ve çabasının sonunda başarıya ulaşması halinde ödüllendirilerek tatmine ulaşmaktadır. Şekil 12’de belirtildiği gibi kişi örgütün arzu edilebilirlik derecesi ve kendisinin çabasıyla elde edeceği ödül arasındaki ilişki ile kendisini motive edecek ve belli bir çabasının sonucunda yetenekleri ve algılaması ile başarıya ulaşacaktır. İnsanlar belli bir şeyi başardığında mutlaka karşılık beklentisi içine girerler. Çalışan da çalışanın bu beklentilerini ister içsel ödüller olsun ister dışsal ödüller olsun mutlaka görmeli ve karşılamalıdır. Emeğinin karşılığını alan birey büyük bir haz duyacak ve tatmine ulaşacaktır.

Şekil 12: Porter – Lawler Modeli



Kaynak: G.Ataman, 2002, s.446

⁸⁰ Ataman, s.448; Koçel, a.g.e. s.480'den alıntı

2.5. Adwin Locke'un Amaç Modeli

1968'de Locke tarafından geliştirilen amaç modeli, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Locke amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleştirildiğini öne sürmektedir. Bunlar:

- “Bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını saptama süreci olan amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresi,
- Örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa, çalışanlar, karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yolu ile amaç belirlemeye hazır hale gelmesi devresi,
- Yönetici ve astların, amaçların özelliklerinin anlaşılmasına önem verilmesi devresi,
- Belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara-gözden geçirmeler yapılması devresi,
- Son olarak belirlenen amaçların değiştirildiği veya başarıldığını kontrol için son bir gözden geçirme devresidir.”⁸¹

A.Locke bireyin çalışmalarını amaç ve niyetlerine göre savunan amaç modelini geliştirmiştir. Locke'nin amaç modelinde beş aşamadan söz edilmektedir. Bu aşamaların ilki iş yerindeki ortamın teknolojinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye uygun olup olmadığının saptama aşamasıdır. Eğer çalışma ortamını ve teknolojinin uygun olduğu tespit edilirse, yöneticiler ve çalışanlar etkileşim ve uygun bir iletişimle işletmenin amacını ve hedefini belirlemeye hazır hale gelmiş demektir. İşte bu safha Locke'nin ikinci aşamasıdır. Amaçların belirlenmesinden sonraki üçüncü aşama çalışanlar ve yöneticilerin amaçlara önem vermesi ve bu amaçlara ulaşmada ellerinden geleni yapması aşamasıdır. Amaçlara ulaşmada çalışanların örgütün amaçlarının ne kadar uzağında olup olmadığını tespit etmek için bir ara tespit aşaması Locke'nin amaç modelinde bulunmaktadır. Locke'nin amaç modelinde son aşama amaçlara ulaşip ulaşılmadığını tespit için gözden geçirme aşamasıdır. Locke yöneticilerin ve çalışanların bu beş aşamayı gerçekleştirdikleri takdirde örgütün hedeflerine ulaşması için hiçbir engelin kalmayacağını savunur.

⁸¹Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.375

2.6. Skinner'in Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Modeli

Ana varsayımı “davranış, sonuçlarından dolayı koşullandırılır” olan edimsel koşullandırma kuramı, yönetim biliminde davranış değiştirme modeli biçiminde kullanılmaktadır. Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli (güçlendirilmemeli) ya da cezalandırılmalıdır. Yöneticinin ise edimsel koşullandırma teorisinde davranışları etkilemede bazı ilkeleri vardır. Bunlar: ilki olumlu pekiştirme, ikinci ilke ise olumsuz pekiştirme, üçüncü ve son ilke cezalandırmadır.⁸² Can-Kavuncubaşı-Yıldırım Skinner'in davranış şartlanmasını Tablo 2'de belirtildiği gibi dört aşamada meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir. Bu aşamalar uyarının verilmesi, çalışanın tepkisi, güçlendirici uyarı ve son olarak çalışanın tepkisidir. Kişi ilk aşamada almış olduğu yazılı çalışmayı yapmaya başlar ve uyarılmış olur. İş yapar iken çalışanlar yöneticiler tarafından maddi ve manevi ödüller ile ödüllendirilirler ise işlerine daha iyi motive olurlar ve verimlerini yüksek tutarlar. İşine yüksek derecede motive olan çalışan işini başarmanın hazzı ile tatmin duygusuna ulaşır.

Tablo 2: Edimsel Koşullandırma

Uyarı →	Tepki →	Uyarı →	Tepki →
Asta bir iş yapması için yazılı emir	Astın o işi yerine getirmesi	Üstten değerli bir övgü işitme	Tatmin duygusu
Koşullu uyarı	Koşullandırılmış edimsel tepki	Güçlendirici uyarı	Koşullandırılmamış tepki

Kaynak: H.Can-Ş. Kavuncubaşı-S.Yıldırım, 2009, s.370-372

2.7. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

1960'lı yılların sonlarında DeCharms adında bir sosyal bilimci, önceleri işten bir zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmesi durumunda, güdülenme düzeyinin azalacağını öne sürmüşlerdir. Örneğin zevk için bir işi yapan kişiye bu işi yapması için para verilmesi durumunda kişisel tatminin, dolayısıyla toplam güdülenme düzeyinin azalacağı görülmüştür. DeCharms'ın bu önerisi daha sonra Deci ve arkadaşları

⁸²Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.370-372

tarafından geniş çalışmalara neden olmuş ve Bilişsel Değerlendirme modeli oluşturulmuştur.⁸³ Tüm süreç teorisyenlerinin aksine DeCharms çalışmalarından dolayı ödüllendirilen çalışanların motivasyonlarının ve veriminin düşeceğini savunur. Ödülünü alan ve tatminini sağlamış olan bireyin işin devamı için motive olamayacağını ve verimini düşeceğini belirtmiştir. çünkü çalışanın amaçları gerçekleştirilmiştir.

3. İNSAN DOĞASI HAKKINDA GÖRÜŞLER

3.1. X Kuramı

McGregor'a göre klasik yöneticilerin insanı X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütleme, maddi isteklendirme, korkutma ve kontrol gibi teknikler geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir.

McGregor'un X Kuramına göre elde edilen sonuçlar şunlardır:

- "İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar,
- Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmesi gerekiyorsa tehdit edilmelidir,
- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır. Güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar,
- İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler,
- Kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.”⁸⁴

McGregor'un X kuramı kişiler hakkında katı kuralları içermektedir. X kuramına göre bu katı kurallardan bazılarını sıralayacak olursak: kişi işini ve çalışmayı sevmez, bu nedenle çalışanlar amaçlara ulaşmak için zorlanmalı ve cezalandırılmalıdır. Çalışanlar sorumluluk almaz ve yükselmek istemezler, iş ortamında zaman öldürmeye çalışarak emek sarf etmeden gelir elde etmeye çalışırlar. Bu kurama göre kişi devamlı en yüksek ücreti ola işi tercih etmektedir. X kuramına göre kişiler sadece verileni yapar ve ek iş istemezler. Bununla birlikte gelişime ve eğitime ihtiyaç duymazlar. Günümüz işletmelerinde bu kadar katı kuralları bulunan model pek rağbet görmemektedir. Daha

⁸³Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.376

⁸⁴Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.364

çok tercih edilen modeller insana yakın insanı ön planda tutan ve değer veren teoriler benimsenmiştir.

3.2. Y Kuramı

“Özellikle McGregor’un X ve Y teorisi olarak adlandırılan motivasyon yaklaşımı ve Y teorisinin insan doğasına daha olumlu bakması ve çalışanların öz denetim tercih edeceği, kendilerini gerçekleştirmek için örgüte katkıda bulunacağı ve bu yüzden motivasyon teşvikli iş dizaynı var sayımı personel geliştirmeden yararlanmanın haklı gösterilmesini sağlayan demokratik hümanizmin önemli temellerinden birisini oluşturmaktadır.”⁸⁵ McGregor’un Y kuramı X kuramının aksine insan doğasına olumlu yaklaşır. Y kuramına göre çalışanlar için yapılan düzenlemeler neticesinde kişi olumlu güdülenir ve örgüte katkıda bulunur. McGregor’un bu X ve Y kuramlarını geliştiren bilim adamları bilişsel personel güçlendirme modelini ortaya koymuşlardır.

“Y yaklaşımı amaçlara ve kararlara katılmayı ve otokontrolü esas almıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi daha kolaydır. Bu yaklaşımın varsayımlarını benimseyen yönetici katılımcı bir yönetim tarzı ve davranışı göstermekte, bireyin motive olmasını sağlayıcı şartları yaratmaya çalışmaktadır.”⁸⁶ Bu kurama göre yöneticilerin katkıları ile motive olan çalışanın fiziksel ve ussal çabası doğal bir olgudur. Kişi işe girdiğinde hedeflediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve gerçekleştirecektir. Amaçlarına ulaşan ve kendini gerçekleştiren kişi ödüller ile kendini tatmin edecek ve bu tatmin olgusu ile işine dört kolla sarılacaktır.

Y Kuramına göre:

- “Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır,
- Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir (X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışında gelirken burada kendine geçmektedir.),
- Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir,
- Normal insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister,

⁸⁵Bakan, s.105; Wilkinson, 1998 Alıntı

⁸⁶İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009, s.79

- Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp, geniş bir biçimde yayılmıştır.”⁸⁷

3.3. Z Kuramı

“Z Kuramı, William Ouchi tarafından geliştirilmiş olan bir kuramdır. Z kuramı Japonya’sının çağdaş yönetim felsefesinin temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda toplumsal yaşam anlayışını da ifade etmektedir.”⁸⁸ Ancak her zaman bir yöntemin daha etkili olacağını söylemek mümkün değildir. Bazen yönetici bu yöntemlerin birleşiminin örgütsel durumda daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. İşte bu amaçla Redrin Z kuramını geliştirerek X ve Y kuramlarına etkililik boyutunu getirmeye çalışır.

Z Kuramına göre ise:

- “İnsanı ne şeytan ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yetenekleri sahip bir yaratıktır,
- İnsan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir,
- İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla, ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen, içinde bulunduğu durumdur,
- Güdüleme ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenir,
- İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.”⁸⁹

3.4. Argyris’in Olgunlaşmışlık Kuramı

Chris Argyris insan gelişmesini olgunlaşmışlık yönünden inceler. Ona göre insanlar çocukken olgunlaşmamış bireylerdir ama zamanla olgun bir birey olma yönünde gelişirler. Olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı, kısa zaman görüşlü, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt konumda ve benliğinin farkında değildir olgun insan ise bu özelliklerin tersine aktif, bağımsız, uzun zaman görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarda olmayı isteyen ve benlik sahibidir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek iş bölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın yukarıda belirtilen temel niteliklerine tam

⁸⁷ Efil, s.79

⁸⁸ S. Güney, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2011, s.49

⁸⁹ Güney, s.49

anlamıyla zıt olduğunu söyler ve klasik örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış geri zekalıların nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildiğini belirtir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri, insanlardan çalışmaları üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip olmalarını, pasif, bağımlı ve ast biçimde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısa zaman görüşlü bireyler gibi çalışmalarını, birkaç işi yapma (akşama kadar vida sıkma) gibi bir iki ustalıklarını göstermelerini istemektedir. Bu istekler olgun insanın özellikleriyle taban tabana zıt olduğundan, çalışanların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya işi terk etme ya mücadele etme ya da vurdumduymaz olmakla sonuçlanacaktır. Argyris bu eksikliklerin giderilmesi için Mc Gregor'unkine benzer bazı önerilerde bulunur.

“İnsan doğası hakkında anlattıklarımız yöneticinin güdüleme ve önderlik konularındaki yaklaşımlarına ışık tutucu niteliktedir. Bu nedenle insanın güdülenmesi ve önderlik hakkında çeşitli kavramları tartışırken göz önünde bulundurulması gerekir.”⁹⁰

4. YÖNETİCİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

“Türkiye’de yeni kurulan şirketlerin % 80’i ilk 5 yıl içinde kapanmaktadır. Bunda pek çok faktörün rol oynadığı bir gerçektir. Ancak en önemli faktörlerden birisi de girişimcinin kendisinin ve ekibinin motivasyon yönetimine yeterince önem vermemesi gösterilebilir. Girişimcilerin motivasyonu çok önemlidir ve iş sürecinde kişisel motivasyonlarını ayakta tutacak temel ilke ve yöntemlere herkesten çok onların ihtiyacı vardır. Girişimcilerin başarılı olmasındaki temel şart, ekonomik önlemler almasının yanında, motivasyonel faktörleri de etkili şekilde göz önünde bulundurabilmesi ve yönetebilmesinde yatmaktadır.”⁹¹ İşletmeler kurulurken ilk amaç olarak piyasada var olmayı ve devamlılığı sağlamayı hedefler. Yeni kurulan bir işletmede yönetici kendisinin ve çalışanının motivasyonuna önem vermelidir. Kendini motive edemeyen bir yöneticiden astlarını/çalışanlarını motive etmesi beklenemez. Çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda motive edemeyen bir yönetici ve işletme yok olmaya mecburdur. İşletmeler çalışanları var oldukça varlığını sürdürebilir ve piyasalarda kendine yer edinebilir.

⁹⁰Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.36365-366

⁹¹T. Topaloğlu, Düş Peşine, İzmir, 2011, s.36

“Yönetimin iş güvenliği bağlamına nasıl motive edilebileceği hakkında ne yazık ki önümüzde bir rehber, yol gösterici çalışma bulunmamaktadır. İdealde yönetim motive edilmemelidir. Motive etme işlemini yönetim yapmalıdır. Ne yazık ki idealde geçerli olan bu durum uygulamada geçerli değildir. Yani iş güvenliği konusunda çalışan uzmanlar iş güvenliği konusunda üst yönetimi motive etmek zorunda kalmaktadırlar. Daha da önemlisi iş güvenliği konusunda çalışan uzmanların belki de gerçekleştirmek zorunda oldukları en güç motivasyonel görev de budur. Bu sorunun çözülmesi gerçekten güçtür.”⁹² Gödelek iş güvenliği konusundaki uzmanların ilk önce üst yönetimi motive etmeye çalıştıklarını ve çalışanlarını motive etmek için zaman kaybettiklerini ileri sürmektedir. İş güvenliği uzmanlarının görev alanları üst yönetim olmamalıdır. Günümüzde yönetim kadrosunun motivasyonları düşük olduğundan iş güvenliği uzmanları üst yönetimi de motive etmek zorunda kaldıkları bir gerçektir. Kendini motive edemeyen bir üst yönetimden çalışanları için bir emek sarf etmeleri beklenemez. Yöneticiler kendilerini sürekli motive halde tutmalı ve örgüt amaçları ile bireyin amaçları arasındaki dengeyi sürekli sağlamalıdır.

“Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için, kendisine bağlı olarak görev yapan personeli motive etmesi, onların isteyerek ve arzu ederek çalışmasını sağlaması gerekir. Aynı şekilde, bu yöneticinin, çalışanlarına yol gösteren, aydınlatan ve rehberlik eden bir lider olması gerekir. Bu yöneticinin, aynı zamanda, gerek çalışanlarıyla ve gerekse üstleriyle çok iyi bir iletişim kurması gerekir. Böylece, başarılı bir insan ilişkileri sisteminin temel unsurları olan motivasyon, liderlik ve iletişim yönetiminde başarılı olabilmenin temelini oluşturmaktadır.”⁹³ Modern bir yönetici kendisini eğitmiş ve üstün yeteneklerle donatmış olması gereklidir. Yetenekleri ile çalışanlarını motive etmenin yollarını bulmalı ve onlara çalışmalarında yol göstermelidir. Çalışanlarının takıldıkları noktalarda sorunlarına çözüm üretmeli, bilgilendirmeli ve destek olmalıdır. Yöneticilerin motivasyonu bu bağlamda önemlidir. İyi motive olmuş bir yönetici demek büyüyerek ilerleyen ve güçlenen bir örgüt demektir.

“Yöneticilerin uluslararası seçimi ülke içinde personel seçim tekniklerinin ötesinde bazı çalışmalar gerektirir. İşletmenin üst yönetimi, ülke dışı için kimlerin seçileceğini nasıl kararlaştırırlar, sorusu düşünülebilir. Gerçekten ülke dışı seçim

⁹²E. Gödelek,” İş Güvenliği Motivasyon”, ersin Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Psikolojik Bölümü, Mühendislik ve Mekanik Dergisi, C.46, S.543, S.52; Burns, 1969; Campbell ve ark. 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark. 1966’dan Alıntı

⁹³H. Özgen-A. Öztürk-A. Yalçın, Temel İşletmecilik Bilgisi, Adana, 2001, s.159

yapmak riskleri gerektiren bir husustur. Ülke dışına giden yöneticilerin başarısızlığa uğraması işletmeye büyük masraflar yükleyebilir. Ülke dışına giden yöneticinin moral yapısı üzerinde olumsuz etkiler yaratır.”⁹⁴ Küreselleşen ve hızla büyüyen dünya piyasasında var olmak oldukça güçtür. İşletmeler bunu sağlayabilmek için uluslar arası yöneticilerini büyük bir titizlikle seçmelidirler. Uluslar arası yöneticiler örgütün aynası niteliğindedirler. Yöneticinin bilgisi ve yeteneği iyi ise rekabette işletme kaçınmayacak ve büyük ölçekli işletmelerle var olma mücadelesini daha rahat verebilecektir. Günümüz koşullarında işletmelerin sadece iç piyasada olmaları yetmemekte ve dışarıya özellikle uzak ülkelere kadar uzanabilmektedir.

“Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamanın, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku yada parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin (tanıma , statü , reinforcement !!) kullanımını savunmaktadır.”⁹⁵ Modern yönetici örgütünü motive ederken her çalışanını ayrı ayrı düşünmeli ve her biri için ayrı motivasyon faktörlerini uygulamalıdır. Çünkü her insan psikolojisi farklıdır. Çalışanları motive etmeye çalışan modern yönetici cezalandırma faktörlerini kullanmamalı daha çok maddi ve manevi faktörleri tercih etmelidir. Olumsuz motivasyonel faktörler genellikle çalışanlar üzerinde kısa sürede olumlu etki bıraksa da uzun sürede bıkkınlık ve isteksizlik yaratacaktır.

“Çalışanları motive etmek tüm yöneticilerin ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konudur. Bu üstlenilmesi kolay bir sorumluluk değildir; çünkü çalışanları motive eden unsurlar kişiden kişiye değişiklik gösterecektir.”⁹⁶

⁹⁴İ. Özalp, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Ankara, 1976, s.122

⁹⁵ O. Aydemir, Öğrenmede Motivasyon ve Dikkatin Önemi, http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyon_dikkat2.pdf (13.03.2013)

⁹⁶ A. Kanbur-E. Kanbur, “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.1, Manisa, 2008, s.30; Pars ve Şive, 1996:11’den Alıntı

5. İŞ GÖREN VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

“İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir.”⁹⁷ İşgörenler ilk önce kendisini çalıştığı kurum amaçları doğrultusunda motive etmelidir. Her bireyin motive olma şekli farklı olduğundan bireyler açık ve anlaşılır olmalıdır ki yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından daha kolay tanınabilsinler. İşgörenlerin birbirlerini tanımaları ile yardımlaşmalar artar ve birbirlerine zorluklarda yardımcı olurlar buda bireylerin motivasyonunu yükseltmede oldukça etkilidir.

“İşgörenler, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amaçları gerçekleştirmelerinin karşılığında kendilerine bazı imkanlar vaat edilerek belirli bir yöne kanalize edilirler. İşgörenler genel olarak ekonomik ve psiko-sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. İşgörenler esas olarak çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler.”⁹⁸ İşgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmek motivasyonun en temel amaçlarından biridir. Birey kendisine belirli bir amaç belirler ve bu maksatla çalışmaya başlar. Birey ilk başta amaçları için doyurulmuş olması gerekmektedir. Çalışanlar sadece amaçlarına ulaştıkları takdirde işletmelerde mutlu olacaklar ve örgütün amaçları için hizmet edeceklerdir. Mutsuz olan birey doyurulmadığı için amaçlarına ulaşabilmek için başka işler bakacak ve ilk fırsatta örgütten ayrılacaktır. Akli dışarıda olan bir çalışandan da zaten işletmeye fayda sağlamasını beklemek haksızlık olacaktır. Motivasyonun buradaki amacı işgörenler de daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek motivasyon faktörlerini belirlemek ve bunların mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını tespit ederek, işgörenlerin davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon sistemi oluşturması daha etkili olacaktır.

⁹⁷ Aydemir, (13.03.2013)

⁹⁸ Kaplan, s.14

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONU ETKİLEYEN ARAÇLAR

“Çalışanları motive etmek için örgütlerde motive edici, diğer bir deyişle özendirici araçların yönetimde etkin ve sistemli bir şekilde kullanılması gerekir”.⁹⁹ Motivasyonu etkileyen araçlardan bahsederken işletmelerde çalışan kişilerin ne şekilde güdüldüğü yani motive olduğu uzun çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur. Bu ortaya konan motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olmak üzere üç başlık altında ele alınmışlardır.

Ekonomik araçlara: ücret, primli ücret, uygun bir ödüllendirme-cezalandırma sistemi, ideal ücret ve adil ücret, kara katılım, iş sağlığı ve iş güvenliği, ekonomik güvenlik, sosyal güvenlik ve emeklilik planları ve sosyal yardımlar ve hizmetler örnek gösterilebilir.

Psiko-sosyal araçlara: kariyer planlaması, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, sosyal statü, takdir ve saygı ihtiyacı, sosyal-kültürel faaliyetler, personelin tanınması, gelişme-başarı ve yükselme (terfi) olanakları, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, stres, çekici iş, öneri sistemi, çevreye uyum, yetki devri (delegasyon), iş bölümü ve uzmanlaşma, iş güvencesi, rekabet, işe alıştırma (oryantasyon) ve personel eğitimi, özel yaşama saygı, yapılmaya değer bir iş verme, üstleriyle doğrudan görüşme örnek gösterilebilir.

Örgütsel-yönetimsel araçlara: amaç birliği, zaman yönetimi, sosyal destek, sosyal asistan ve danışmanlık hizmetleri, kararlara katılma, iletişim, iş basitleştirme-iş genişletme-iş zenginleştirme ve iş rotasyonu, performans değerlendirme ve ölçme, kalite kontrol çemberi, müzik eşliğinde çalışma, katılımlı yönetim, disiplin sistemi, sendikalaşma, örgüt kültürü ve grup-takım ruhunun sağlanması örnek gösterilebilir

“Örgütün çeşitli özellikleri ile ilgili olan örgütsel faktörler, örgütün çalışana bakışı, onu değerlendirmesi ve çalışana sunduğu olanaklarla çalışanın yeteneklerini kullanmada önemli bir belirleyicidir.”¹⁰⁰ Çalışan statüsünü yükseltebilmek için kendisini yüksek düzeyde motive etmelidir. Bunu başaran çalışan kendisini de bu

⁹⁹D. Çiçek, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005, s.30

¹⁰⁰A. Karakaya-F. A. Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, No:1, Sivas, s.55-67

faktörlere adapte ederse hızla bir statü sahibi olacak ve verimlilik düzeyinde artış sağlanacaktır. . Çalışanın kendisini motive etmesinin neticesinde yöneticilerin desteğini mutlaka alacak ve işletmede yükselme olanaklarının da oluşması ile mutlaka tercih edilecektir.

“Sizi motive eden faktörlere ne kadar aşına olursanız, hayatınız o kadar iyiye gider. Eğer fırsatları kendilerini gösterdiğinde onları kapacak kadar motive olmamışsanız, onların ayağınıza kadar geldikten sonra kendiliğinden olmalarını bekleyemezsiniz. Hayatınızda gerekli olan şeyleri yapmanızı sağlayan şeyleri düşünün ve ileri gitmek için de bu motivasyonları kullanın.”¹⁰¹⁻¹⁰² Hayatta hiçbir şey kendiliğinden gerçekleşmez mutlaka ortaya sunulur ve bunu hak edenin alması beklenir. Bu yüzden çalışan kendisini sürekli motive etmeli ve hazır halde bulunmalıdır. Ortaya sunulan bir fırsat var ise çalışan bunu hemen kapmalı ve kendisini geliştirerek bu örgüt amaçlarını gerçekleştirmelidir. Örgüt amaçlarına hizmet eden birey kendisini yenilemeli ve eğitmelidir. Bunu da yapmak için mutlaka motivasyon faktörlerinden faydalanmalıdır.

1. EKONOMİK ARAÇLAR

1.1. Ücret

Ücret motivasyon araçları içerisinde en yaygın ve eski olarak kullanılanıdır. Çalışanlar işletmeye girerken öncelikli olarak yaşamın genel ihtiyaçlarını karşılayan ücreti sorarak ücretin durumuna göre işi kabul etmektedirler. Ücret işveren için gider kaynağı iken işgören için ise bir gelir kaynağıdır. Günümüzde ücret ile ilgili eşit işe eşit ücret politikası bütün işletmelerde uygulanmaktadır.

Sabuncuoğlu göre, ücretleme de izlenmesi gereken ilkeler şunlardır:

- “Eşitlik ilkesi,
- Dengeli ücret ilkesi,
- Cari ücrete uygunluk ilkesi,
- Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi,
- Bütünlük ilkesi,

¹⁰¹A. Köse, “Benim Motivasyonum Ne?”, 2009, <http://www.makaleler.com/eglence-ve-yasam-makaleleri/benim-motivasyonum-ne.htm> - Makaleler (18.10.2012)

¹⁰²F. Ölçer, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.25, Kayseri, 2005

- Nesnellik ilkesi,
- Açıklık ilkesi.”¹⁰³

Kamu sağlık sektöründe çalışanlar için maaş ve döner sermaye ek ödemelerinden oluşan karma ücretlendirme sistemi uygulanmaktadır. Maaşlar çalışanların istihdam durumuna göre belirlenmektedir. Sağlık Bakanlığı’na ait bütün kurum ve kuruluşlarda çalışanlar için mevzuat kapsamında döner sermaye ek ödemesi yapılmaktadır. Üniversite hastanelerinde de döner sermaye yapılanması mevcuttur ve çalışanlara döner sermaye katkı payı, mevzuata uygun olarak, her üniversitenin yürütme kararları çerçevesinde ödenmektedir. “Kamu sağlık sektöründe hizmet sunucularının büyük bir bölümünü oluşturan Sağlık Bakanlığı kurum ve kuruluşlarında çalışanların ücretlendirilmesi için personel istihdam uygulamaları hareket noktası olmaktadır. Sağlık bakanlığında muhtelif statülerde personel istihdam edilmektedir.”¹⁰⁴

Örnek ve Aydın işletmelerde ücret konusunda stres yaşanmaması için benimsediği görüş şudur: “İş görenlerin ücret konumlarından dolayı stres yaşamamaları için eksiksiz bir Ücretleme politikası, her işgörenin verimliliği ve gereksinimlerini hesaba katarak hazırlanabilir.”¹⁰⁵

1.2. Primli Ücret

Pirimli ücret sistemi; daha çok pazarlama ve satış sektöründe uygulanan ve belirli bir kotanın aşılması durumunda, bu tutarın belirli bir yüzdesinin çalışan bireye ödenmesidir. Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim birimlerinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Primli ücret sistemi kamu sağlık sektörlerinde uygulanmamakta özellikle parça üreten işletmelerde parça başına primli ücret sistemi uygulanmaktadır.

Pirim sisteminin kendisinden beklenen faydayı sağlayabilmesi için belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmeye imkan verecek olan, oldukça ileri kontrol sistemlerinin kullanılması gerekir. Aksi takdirde sahtekarlık riskiyle karşı karşıya kalınabilir. Bu durumda hekim tarafından yazılan bütün ilaçların veya aile hekiminin yapmış olduğu bütün aşların ve aşı yapılan bireylerin isimleriyle birlikte

¹⁰³Sabuncuođlu, 2011, s.243

¹⁰⁴Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.325; Ergin. 2009;115’den alıntı

¹⁰⁵A. Ş. Örnek-Ş. Aydın, Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2006, s.228; Akat vd. 1997,353’den alıntı

kaydedilmeleri ve izlenmeleri gerekli olacaktır. Ne kadar prim verileceğinin belirlenmesinde ise tek bir kural yoktur. Ancak verilecek prim, hizmet sunucuları arasında istenen davranış değişikliğini yaratacak kadar yüksek olmalıdır.¹⁰⁶

1.3. Uygun Bir Ödüllendirme – Cezalandırma Sistemi

İşletmeler küresel pazarlarda büyüyüp gelişebilmek için personelinin görüş ve düşüncelerine ihtiyaç duymaktadır. Personeller tarafından bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan bir ödül verilmesi çok önemlidir. Çalışanın ürettiği ürün, hizmet ile ödül arasında bir denge olmalı ve öneriyle verilecek ödül arasında geçen sürede uzun olmamalıdır. Kişinin yaptıkları ile ödül arasında kurulan bağ zayıf olursa, çalışan ödülün verilmiş amacını unutabileceği gibi, motive de olmayacaktır.

İşletmelerde ödül ve cezalandırma işlemi uygulanırken hangi davranışların ödüllendirileceği hangi davranışın cezalandırılacağı açıkça belirtilmeli ve işveren tarafından herkese eşit ve adil bir şekilde uygulanmalıdır. Davranışları değiştirmede ödüllendirmenin cezalandırmadan daha başarılı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda personelin işten uzaklaştırılması gerekebilir.

“Cezalandırma uygulamalarının da bir temeli yoktur. İşletmelerin ileri gelenlerinden birisinin “kafası kızdığı” için cezalandırmalar sıklıktaadır. Yönetici düzeyinde de değişim hızlı olduğundan; bir önceki yöneticinin zamanında herhangi bir uyarma veya cezalandırma varsa bile, bu durum sonrakinin zamanını kapsayamadığından (kurumsallaşma, devamlılık vb.) her yeni yönetici herkese beyaz sayfa açarak işe başlamak zorunda kalır.”¹⁰⁷ Ceza, örgütlerde caydırıcılık unsuru olarak kullanılmaktadır. Ceza işgörenleri motive etmeyeceği gibi, tam tersi bir etkiye bırakabilir. Ceza alacağını düşünen bir çalışan kendini işine daha etkin verebilir. Ceza çalışanlar üzerinde bir tehdit, baskı unsuru olarak da kullanılabilir. Bu sistemi kullanan yönetici işgörenler arasında sevilmez ve dışlanabilir. Bunun neticesinde yönetici ile işgören arasındaki iletişim koptuğunda kurumdaki motive olmuşluk hızla dibe doğru ilerler.

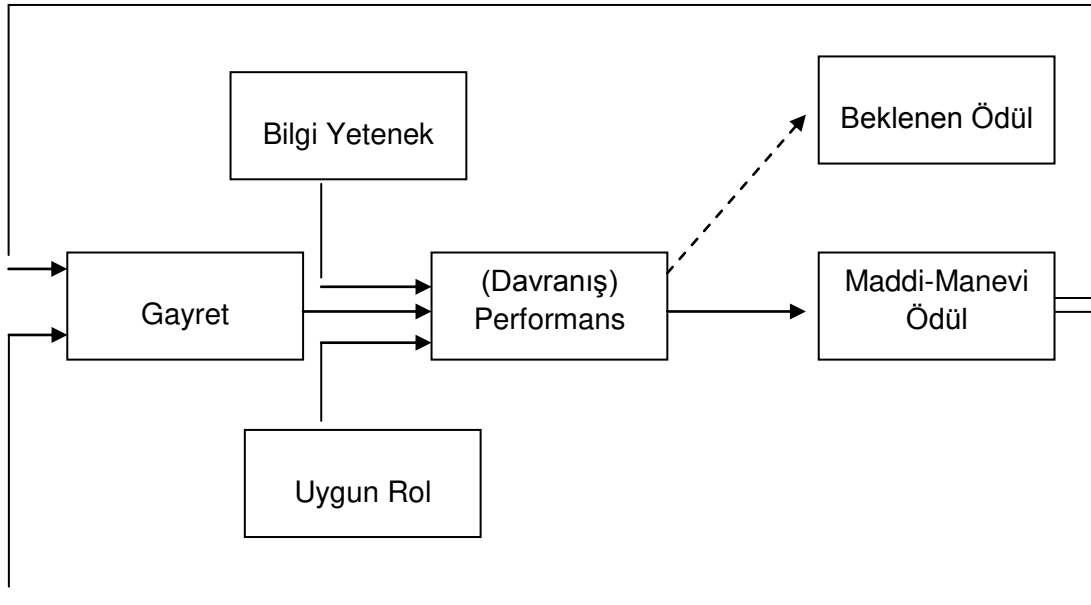
¹⁰⁶Y. Çelik, Sağlık Ekonomisi, Ankara, 2011, s.231

¹⁰⁷H. Sur, Sağlık Sektöründe Sağlıklı Yönetim, İstanbul, 2006, s.126

Tekalan ceza ve ödüllenenin ne şekilde olması gerektiğini şöyle belirtmiştir: “Ferdin yaptığı iyi ve güzel işler dolayısı ile kendi kendine ve beraber çalıştığı insanlara mükafat verebilmesi de önemli motivasyon dinamiklerindendir ve asla ihmal edilmemelidir. Bu mükâfat da yapılan veya yaptırılan işle orantılı olmalıdır. Maddi olabildiği gibi takdir belgeleri ve sözle de manevi bir şekilde yerine getirilebilir.”¹⁰⁸ Koçel’de ödüllendirmenin gerçekleşme şeklini belirlerken izlenmesi gereken yolu Şekil 13’te olduğu gibi olması gerektiğini belirtmiştir.

Şekil 13: Ödüllendirilme

Ödülü Arzulama Derecesi



Ödülü Elde Etme Bekleyişi

Kaynak: Prof.Dr.Tamer KOÇEL, Yönetim, Kavram ve Teknikleri, 1983, s.41

1.4. İdeal Ücret, Adil Ücret

Tosun Yönetim ve İşletme Politikası adlı kitabında ideal ücret, adil ücreti şu şekilde ele almıştır: “Personele ne ödenmesi gerektiği hususunun yanında, bir de, ne ödenebileceği hususunun da var olduğunu unutmamak gerekir. Ödenmesi gereken, yani bir tür ideal olan ücretin belirlenmesi, belki, konunun en büyük zorluk taşıyan yönüdür. Çünkü ücret adını verdiğimiz karşılığın ne olması gerektiği konusunda nesnel (objektif), somut ve sayıya vurulabilir (ölçülebilir) ölçütler (kistaslar) bulmak çok güçtür. Bunun sonucu olarak, ölçütler, çok zaman, kişiye göre, zamana göre, koşullara göre

¹⁰⁸Ş. A. Tekalan, “Motivasyon Nedir? Yaşama Sanatı”, Fatih Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık, Kültür, Sanat ve Magazin Dergisi, S.28, Ankara, 2012, s.19

değişmekte, yani öznel (sübjektif) kalmaktadır. İşveren ile işgören yönlerinden düşündüğümüz zaman, bu özneliğin derecesi daha da artar. Ücret konusunda, işveren ve işgörenin kolayca anlaşamamasının başlıca nedenlerinden biri budur, diyebiliriz.¹⁰⁹ İdeal ve adil bir ücret iş yerinde çalışan kişilerin aralarındaki farkı ortaya koymak ve çalışanların iş yüklerine göre değerlendirilmesi açısından önemlidir. Çalışanlara iş yüklerine göre ideal bir ücret veren ve diğer çalışanları arasında adilliği sağlayan bir yönetici işini iyi yapıyor demektir. Kişilerin almış olduğu ücretler çalışanlar arasında ayrılığa neden olabileceği gibi iyi düzenlenmiş bir ücret sistemi ile motivasyon ve verimlilikte de artışlar sağlanabilir.

1.5. Kara Katılım

Kara katılım bireyin işletmedeki hizmetlerinden dolayı işletme tarafından elde edilen ekstra gelirin üzerindeki kar payından çalışanlar arasında dağıtılmasıdır. Birey yapacağı katkının artması için daha verimli çalışmakta, daha fazla motive olmaktadır. Birey örgüte ne kadar çok katkı sağlarsa işletmenin kazancı artmakta, bu artış dolaylı olarak bireyin kazancını artırmaktadır.

1.6. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İşgören sağlığı, çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelere karşı emniyete alınması ve güvenli bir biçimde iş hayatında var olması sağlamak için düzenlenen çalışmalardır.

İş güvenliği ise; işin yapılması esnasında oluşabilecek olumsuzluklara karşı oluşturulan kuralların tamamıdır. “İşçi sağlığı, sağlıklı bir yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarını içerirken; iş güvenliği, daha çok işgörenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele alır.”¹¹⁰

Belek ve arkadaşları işte sağlığını şu şekilde ele almıştır: “İşte sağlık: Bir canlının kendi hücresel çekirdeğinde şifreli bütünlüğünü ve kararlılığını korumak yolunda oluşmuş maddesel örgütlenişinin bir bozukluk olmaksızın çalışması ve aynı canlının daha üst düzeyde bir örgütlenişini başarabilmesi sürecidir.”¹¹¹

¹⁰⁹K. Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul,1990,s.552

¹¹⁰Sabuncuoğlu, 2011, s.311; Demircioğlu, Centel, a.g.k. s.110’dan alıntı

¹¹⁰ Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.332; Seyyar, 2006, Akt. Devedakan, 2007;39’dan

¹¹¹İ. Belek-E. Nalçacı-H.Onuroğulları-F. Arınç, “Sınıfsız Toplum Yolunda Türkiye İçin Sağlık Tezi”, İstanbul, 1998, s.25

Sağlık hizmetleri ülkemizde iş kazaları açısından riskli bir sektördür. Sağlık çalışanları bir taraftan sağlığını yitirmiş yada sağlığından kuşku duyanlara hizmet verirken, bir taraftan da hizmetin özelliğinden kaynaklanan birçok risk ve tehlikeye maruz kalmaktadır. Bu yönü ile bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de sağlık işletmeleri sağlık ve güvenlik açısından en riskli işletmeler kategorisinde sıralanmaktadır. Başka bir ifade ile sağlık işletmelerinde meydana gelen iş kazaları ve meslek hastalıkları sonuçları itibariyle diğer sektörlerdeki iş kazası ve meslek hastalıklarına göre daha ölümcül sonuçlar doğurmaktadır. “Bilir ve Yıldız; sağlık mesleklerinde çalışan kişiler açısından işyerinde iş kazası ve meslek hastalıklarına yol açabilecek işyeri ortam faktörlerini fizik-ergonomik, kimyasal, biyolojik ve psiko-sosyal olmak üzere dört başlık altında incelemiştir.”¹¹² Bilir ve Yıldız’ın belirlediği dört başlık ve özelliklerine Tablo 3’te ayrıntılı olarak değinilmiştir.

Tablo 3: Sağlık Kuruluşlarında Başlıca Ortam Faktörleri

Fizik-ergonomik	Kimyasal	Biyolojik	Psiko-sosyal
Gürültü Vibrasyon Sıcak-soğuk Kaza (kesi, batma) Radyasyon Ayakta durmak Ağırlık kaldırmak	Solventler Anestezik ilaçlar Kanser ilaçları Antibiyotikler Metal, Hg Temizlik malzemeleri	Enfeksiyonlar Tbc HBV HIV Solunum sistemi enf.	Vardiya Gece çalışmak Uzun süre çalışmak Stres İş yükü

Kaynak: S.Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.334; Bilir, Yıldız, 2004, 307’den alıntı

Günümüzde Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO)’ya göre mesleki sağlığın üç temel odak noktası bulunmaktadır.

- “İşçi sağlığının ve çalışma kapasitesinin korunması ve iyileştirilmesi,
- Çalışma ortamının ve uygulamaların güvenli ve sağlığa yönelik olarak iyileştirilmesi,
- İş ve organizasyonun ve çalışma kültürünün sağlık ve güvenliği destekleyecek şekilde geliştirilmesi ve bu yapılırken olumlu bir sosyal ortamın ve problemsiz bir çalışmanın sağlanması ve böylece işletme veriminin artırılması.”¹¹³

¹¹² Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.334; Bilir, Yıldız, 2004, 307’den alıntı

¹¹³ M. Ateş, Sağlık Hizmetleri Yönetimi, İstanbul, 2011, s.282

1.7. Ekonomik güvenlik

Ekonomik güvenlik çalışanlar için çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. Özellikle çalışanlar yaşları ilerledikçe sonunun ne olacağı çalışmadığı takdirde nasıl yaşam mücadelesi vereceğini düşünür. Eğer işletmeler çalışmaya yeni başlamış birine emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışana sürekli gelir veren faaliyetler oldukça gelişmiş ve bütün işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır. Tüm bu ekonomik güvenlik önlemlerinin yanında çalışırken personele verilmesi gereken ekonomik güvenlik tedbirleri de vardır.

“Çalışanlara; kıdem tazminatı, yıpranma primi, iş güvenlik önlemleri, gelişim ve eğitim olanakları, kaza ve ölüm yardımı, kaza sigortası, işsizlik sigortası, işletme içerisinde anlaşmalı doktor, revir, yangın önlemleri, ergonomik fiziksel donanım gibi imkanlar sağlamak daha güvenli çalışma ortamları yaratabilir. Böylelikle çalışanların memnuniyet ve motivasyon düzeylerinin arttırılmasına katkıda bulunabilir.”¹¹⁴

1.8. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Sosyal güvenlik ve emeklilik planları çalışanların çalışma hayatının sonunda önem kazanmaktadır. Emekliliğe yaklaşan kişi bu hayatını göz önüne getirerek o zamanki gereksinimlerini emekli olmadan gidermeye çalışır. Eğer bunu çalıştığı kurumda yerine getiremeyeceği kanaatine varır ise verimliliğinde düşmeler gerçekleşecek ve işletmenin rekabet gücü zayıflayacaktır. “Sosyal Güvenlik; Bireylerin karşılaşılabilecekleri ve yaşamları için tehlikeli olabilecek olaylara karşı bir güvence arayışından doğmuştur. Bu güvenceyi vermesi beklenen ilk ve önemli kurum devlettir.”¹¹⁵ Sosyal güvenlik çalışan personelin iş esnasında karşılaşılabileceği iş kazaları karşısında kendini güvence altına almasıdır. Sosyal güvenlik sistemleri aşağıda belirtilen bir takım özelliklere sahiptir:

- “Sosyal güvenlik bir sistemdir.
- Sosyal güvenlik sistemi tüm toplumu kapsamalıdır.
- Sosyal güvenlik, toplumdaki bireyler için bir hak, devlet için ise bir görevdir.
- Sosyal güvenlik asgari geçinme düzeyi sağlamalıdır.
- Sosyal güvenlik sistemine yapılan katkı yani prim ödemesi tek oranlıdır.”¹¹⁶

¹¹⁴ Acuner, s.50; Yenipınar, 2005:201 alıntı

¹¹⁵ M. Ateş, Sağlık Sistemleri, İstanbul, 2011, s.19-20; İ. Erbay, 2004'den alıntı

¹¹⁶ Ateş, Sağlık Sistemleri, 2011, s.19-20; M. Şakar, 1998'den alıntı

Sosyal güvenlik ülkeden ülkeye farklılıklar gösterir ve ülkenin demografik yapısına göre, gelir dağılımına göre, toplumsal bilinç düzeyine göre ve ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre yapılıdır.

Sosyal sigortalar ve emekli sandıkları yaşlılık ve emeklilikle ilgili daha ziyade işçi ve memur gibi başkasına tâbi olarak emeğini arz eden kimseleri korumayı hedef almaktadır. Bu kurumlar genelde işçi ve memur kesimini güvence altına almaktadır. İşçi ve memur çalışma hayatı boyunca bu kurumlara tasarrufta bulunur ve geleceğini garanti altına almaya çalışır.”Mamafih sosyal güvenlik sisteminin yaygın bir hal aldığı gelişmiş ülkelerde emeklilik hakkı, sadece işçi ve memurlara değil bütün vatandaşlara tanınmıştır.”¹¹⁷

1.9. Sosyal Yardımlar ve Hizmetler

Sosyal yardım ve hizmetler personele ücretin yanında ekstradan ödenen maddi gelir sağlayan hizmetlerdir. Günümüzde bir çok büyük örgüt, personeline, ücret yanında bazı ek ödemeler ve hizmetler sağlamaktadır. Bu ödenen sosyal yardımlar personele büyük katkı sağlamasa da ek bir gelir, harcama dilimi yaratmaktadır. Ancak bu sosyal yardımlar ücret kadar motivasyon sağlayamamaktadır. “Personele sağlanan sosyal yardım ve hizmetlerin tür ve sayıları, örgütün amaçları, gelenekleri, finanse gücü, sendikaların etkinliği, personelin istek ve beklentileri, devletin yasal düzenlemeleri, toplumsal değişim ve gelişim gibi etmenler tarafından etkilenmektedir. Sağlanan sosyal yardım ve hizmetler, örgütlere, içinde yer aldıkları endüstri dallarına ve ülkelere göre değişiklik göstermektedir.”¹¹⁸

Yoder, personele sağlanan sosyal yardım ve hizmetleri 4 ana grupta toplamıştır. Bunlar;

- “İstihdam güvenliği,
- Sağlık hizmetleri,
- Yaşlılık ve emeklilik ödemeleri ve hizmetleri,
- Personelin örgütle özdeşleşmesini, katılımını ve güdülenmesini sağlayan yardımlar ve hizmetler.”¹¹⁹

¹¹⁷ <http://www.isimsizsevda.com/forum/e/emeklilik-nedirne-demektanimianlamihakkinda-bilgivikipedi-29083.html>, (25.10.2012)

¹¹⁸ Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.352

¹¹⁹ Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.352; Yoder, 1970, 656-657’den alıntı

Can-Kavuncubaşı-Yıldırım istahdam güvencesi, sağlık hizmetleri, yaşlılık ve emeklilik hizmetleri ile bütünleşmeyi ele almış ve aralarındaki ilişkiyi Tablo 4’te olduğu gibi belirlemiştir.

Tablo 4: Sosyal Yardım ve Hizmetler

İSTİHDAM GÜVENCESİ	SAĞLIK HİZMETLERİ	YAŞLILIK- EMEKLİLİK	BÜTÜNLEŞME
İşe çağırma ödemesi İş için bekleme ödemesi Temizlik yardımı Giysi yardımı X Ölüm yardımı X İkramiye X Aile yardımı X Tatil X Hastalık izni X Doğum izni X Bağlılık primi Dinlenme molaları X Askere gidişte yardım İşten çıkarma tazminatı X Fazla mesai ücreti X Harcırah X Eğitim planları X Yıllık ödüller X İşe giriş ödemesi İşsizlik sigortası	Kaza sigortası X Diş bakım yardımı X Sakatlık sigortası X Tıbbi bakım planı Sağlık kontrolü X Hastalık sigortası X Hastalık izni X Cer ted. Planı X İşyeri hekimi X Geç sakatlık sg X Hastane hiz. X Hayat sigortası Hastalık yardımı	Emekliliğe hazırlık Emekli ikramiyesi Yaşlılık yardımı Dinlenme evleri Emeklilik danışmanlığı	Ödüller X İş güclüğü primi X İşe devam ikramiyesi Sportif olanaklar X Kafeterya hizmeti X Otopark X Beslenme hizmetleri X Beslenme eğitimi Yılbaşı ikramiyesi X Kira yardımı Gelir vergisi yardımı Konut edindirme Hukuki yardım İşyerinde müzik Kalite ikramiyesi Eğlence progr. X Tasarruf fonu yardımı Çalışma giysileri X Burs X Yenilik ikramiyesi Ulaşım yardımı X Servisler X Eğitim yardımı Kres X Doğum yardımı X

Kaynak: H.Can-Ş. Kavuncubaşı-S.Yıldırım, 2009, s.352

2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR

Yapılan birçok araştırma psiko-sosyal araçların çalışan kişiler üzerinde ekonomik ihtiyaçlardan ve yönetsel-örgütsel ihtiyaçlardan daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

2.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması bir işe giren kişinin iş hayatı boyunca neler yapabileceği ve nerelere kadar yükselebileceğinin ifade eder. Eğer bir kariyer planlamasından bahs etmek gerekiyor ise o kişi ile çalışkanlığın, verimliliğin örtüşmesi gerekmektedir. “Farklı açılardan tanımlanabilen kariyer kavramında ortak yön, bir ölçüde “başarı derecesini” çağrıştırdığı gerçeğidir ve bu açıdan kariyer, bireyin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği ve olumlu yönde kullandığında duymaktan hoşlanacağı bir sözcük olarak ifade edilebilir.”¹²⁰ İnsanlarda kariyer deyince sadece işletmelerdeki yönetici kadroları akla gelmektedir. Fakat kariyer planlaması işletmede çalışan tüm personele ile ilgilidir. Herkesin bir kariyer planlaması vardır denebilir.

“Kariyer Planlaması; insanların meslek yaşamları açısından yaptıkları planlamalar olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlaması yapılırken, seçilecek olan işin kariyer gelişimi bakımından pozisyonu dikkat edilmesi temel bir ögedir. Bu nedenle, iş analizi çalışmalarından elde edilen bilgiler kariyer planlamasında kullanılmaktadır.”¹²¹ İş analizi çalışmaları ile elde edilen bilgiler sayesinde çalışanlar, kendi kariyer planlamasını yaparak, seçtiği işin gerektirdiği özellikleri tamamlamaya çalışırlar. Kariyer planlamasında genellikle aşağıdaki amaçlara hizmet edilir.

- “İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- Yükselme gereksinimlerinin tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi,
- Personel tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının artırılması,
- Bireysel eğitim ve gelişme gereksiniminin daha iyi belirlenmesi.”¹²²

¹²⁰Bakan, s.114; Köktürk, 2000: 754 alıntı

¹²¹Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.319; Bircan, 2005:16’dan alıntı

¹²²Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.217; Hitt, Middlemist, Mathis, 1986:466-467; Minor, 1988: 94-97’den alıntı

Günümüzde kariyer beklentileri, farklı yaşlarda olan çalışanlar için farklı anlamlar taşımaktadır. Örneğin 25 yaşındaki insanların kariyer beklentileri ile 45 yaşındaki insanların kariyer beklentileri farklıdır, çünkü ihtiyaçları aynı değildir.

Kariyer geliştirme programlarının amaçlarını Örnek ve Aydın ise aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- “Mevcut işleri kadar gelecekte yüklenebilecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için İşgörenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,
- Örgüt içinde İşgörenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenmesini sağlamaktır.”¹²³

Günümüzde iyi bir kariyer, insanlar arasında öncelik, gelişmişlik, kendini iyi yetiştirmişlik göstergesi olarak yerini aldığından, organizasyonlar da kariyer yönetimi geçerli olmalı ve üzerinde önemle durulmalıdır.

2.2. Çalışmada Bağımsızlık

“Bu istek insanın nihai bir hedefi olup, gayeye yönelik bir istektir. Gayeye ulaşmak için vasıta konumunda olan istekler de vardır. (GÜÇ ARAMA İSTEĞİ) bu tür bir istek olup, insanın kendi ayakları üzerinde durmasını ve başkalarına muhtaç olmadan onurlu bir hayat sürdürme ihtiyacını karşılar. Bu istek olmasaydı insanlar çalışma ve üretme motivasyonlarını kaybederler.”¹²⁴ İşgörenlerin çoğu, bağımlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimlerine önem verir. Aşırı baskı, işgörenleri sıkıntıya sokar.

¹²³ Örnek-Aydın, s.223; Can, 1999,334’den alıntı

¹²⁴ O. Dogani-T. Aysal, Yönetim ve Motivasyon, İstanbul, 2009, s.92

2.3. Sosyal Katılım

“Sosyal katılım, çalışanların iş yerinde bir gruba girmesi ve bu grupla iletişim kurması ihtiyacı sonucunda oluşur. Hawthorne araştırmaları, bir gruba dahil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların, iş verimliliğinin arttığını göstermektedir.. Çalışanlar sosyal bir gereksinme olarak, grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşmazlarsa, çok iyi bir işletmede çalışıyor olduklarını kabul etseler bile olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilirler Öte yandan, grup içi ilişkilerden hoşnut olan çalışan aynı zamanda daha üretken olacaktır.”¹²⁵ İşgören işe girdiği andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girer, yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinimlerini gideren sosyal katılımı, engellemek yerine teşvik etmelidir. Çünkü sosyal bir yaşamı olan şahıs stresten ve sıkıntıdan uzakta demektir. Stres ve sıkıntının olmadığı bir işletme verimlilik yönünden tavan yapacaktır.

2.4. Sosyal Statü

Sosyal katılımı sağlayan kişi bulunduğu grup, çevre ve işletme de belirli bir mevkie gelmek ister. Bu gelmek istediği mevkii kişinin aynı zamanda kariyer planlamasını da temsil etmektedir. İyi bir sosyal statüye sahip olan kişi bu statüyü grup içerisinde koruya bilmek için büyük çaba gösterecek ve işletmeye verimli katkıları olacaktır. “Sosyal statü, davranış düzlemleri içerisinde fertlerin bulundukları sosyal ilişkiler alanıdır. Bazı sosyologlar, sosyal statüyü, toplumun ferde, çeşitli davranış düzlemleri aracılığıyla verdiği mevki olarak düşünmektedirler. Bunlara göre, kişinin statüsü, onu işgal edilen kişiden ayırır. Çünkü, statü, sadece bir haklar ve yükümlülükler toplamıdır. Bu bakımdan, statüler topluluğu olarak, kişinin sosyal statüsü, onun toplumdaki toplam yetki ve sorumluluklarının alanını verir. Bu yönüyle, bir sosyal statü bir sosyal sistem içindeki belirli bir pozisyonu ve konumu gösterir. Mesela, “profesör” ve “öğrenci” kelimeleri, sosyal düzen içindeki belirli statüleri ifade eden kavramlardır.”¹²⁶

¹²⁵F. A. Ay, “İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2006, s.38

¹²⁶F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006, s.54; Broom, 1977, 34’den alıntı

2.5. Takdir ve Saygı İhtiyacı

“Saygı ihtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilme dışında kendilerine saygı duyulmasını da isterler. Tanınma, sosyal statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme gibi ihtiyaçlara yönelirler.”¹²⁷

İnsanların bir arada yaşamaya başlaması ve grupların oluşmasından ve sanayi devrimi ile büyük sanayi kuruluşlarının var olması ile işletmelerde çalışan, iş gören sayısı hızla artmıştır. İşletmelerde çalışan kişiler yaptığı iş için takdir edilmeyi ve bunun neticesinde saygı duyulmayı isterler. İşinde uzmanlaşarak çalışan bir kişi kendini yetiştiriyorsa üstleri tarafından desteklenmeli ve saygı duyulmalıdır. İşyerinde saygı duyulan kişi işine daha motive olacak ve daha verimli çalışacaktır. “Howthorne araştırmaları, çalışan kişilerin ve hatta genel olarak insanların, akılcı (rasyonel) davrandıkları, bencil oldukları, çıkarlarını azamileştirmeye çalıştıkları varsayımlarına dayanan, “akılcı – iktisadi insan” modelinin gerçeklere uymadığını göstermiştir. Bu araştırmalar, işçinin çalışma arkadaşları tarafından kabul edilme ve takdir ihtiyacının (sosyal ihtiyaçların); yönetimin sağladığı maddi ödüller kadar, hatta bazen bunlardan da önemli olduğunu göstermiştir.”¹²⁸

2.6. Sosyal-Kültürel Faaliyetler

“İşyerinde sosyal uğraşların bulunması bireylerin motivasyonunu artırıcı bir özelliğe sahiptir. İşletmede gerçekleştirilen sportif faaliyetler (turnuvalar), geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler sosyal uğraş olarak kabul edilebilir. Kısacası işyerinde, nitelikli ve içerikli sosyal uğraşların düzenlenmesi çalışanları motive etmektedir.”¹²⁹ İşletmelerde önemli görülmesi de zamanla personel üzerindeki motive edici ve kişide işletmeye ait olma hissi uyandırdığından önem kazanmıştır. İşletmeler sosyal kültürel faaliyetler düzenleyerek personele samimi bir ortam yaratmaya ve birbirine güvenen bir örgüt oluşturmaya çalışmaktadır. Bu faaliyetler esnasında çalışan kesim üstleriyle rahat konuşabilmekle beraber birbirlerini tanıyarak kaynaşmaktadır. Buda personel üzerinde birbirine güveni artırmakta ve motive edici bir etki yaratmaktadır.

¹²⁷, <http://www.ritmpark.com/motivasyon.htm> (22.10.2012)

¹²⁸ Baransel, s.258

¹²⁹ A. Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa, 2006, s.171; Silah, a.g.e. s.111’den Alıntı

2.7. Personelin Tanınması

“Emir ile bu emri yerine getirecek kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, güç ve kişisel özellikleri arasında bir uygunluk gerektirmektedir. Aksi halde kişi kendisinden bekleneni ya hiç gerçekleştiremeyecek yada beklenenin altında gerçekleştirecektir. Bu durum ise daha önceden ve belirtildiği gibi kişide moral bozukluğu, rol çatışması yaratacak, uzun vadede devamsızlık, işten ayrılma vb. Problemlere yol açacaktır.”¹³⁰ Yöneticiler işletmelerde çalışan personelin kapasitesini, durumunu, eğitimini yakından takip etmelidir. Eğer bunu yapmıyorsa çalışana kapasitesinden fazla verilen işler, personelde olumsuz durumlar yaratacak ve personel işi yapamadığı için bunalacaktır. Yönetici çalışanını yakından takip etmeli, kapasitesine ve yeteneğine göre değerlendirmelidir. Bunu yapmadığı takdirde çalışanda moral düşüklüğü oluşacak ve buda işteki verimi etkileyecektir.

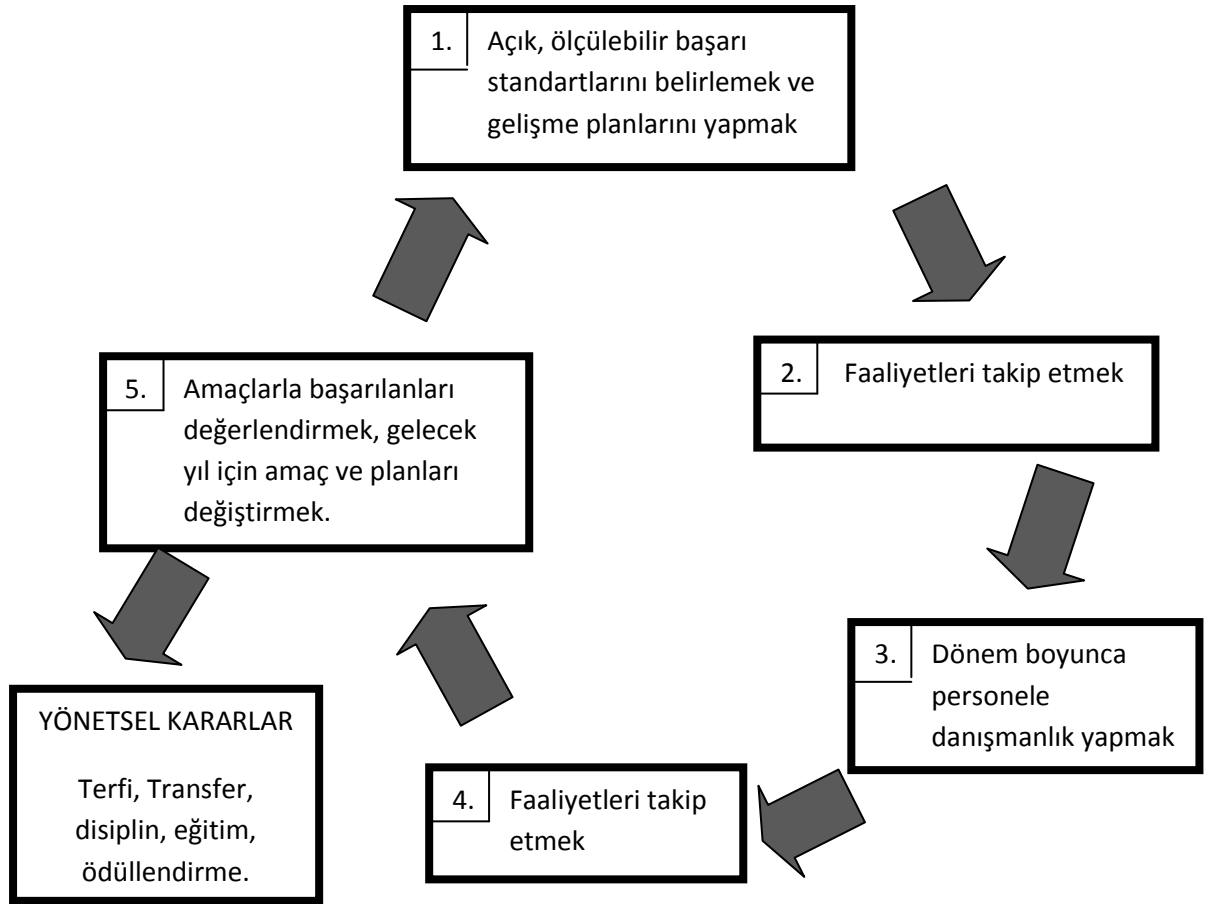
2.8. Gelişme, Başarı ve Yükselme (Terfi) Olanakları

İnsanların, gelişme başarı ve yükselme hisleri doğuştan itibaren başlar. Büyüdüğünde bir işletmeye çalışan olarak giren kişi burada kendini geliştirmeye çalışacaktır. Kişinin yanında yöneticide, kişinin gelişimi için eğitim olanakları sağlamalı, sık sık personeli gelişen teknoloji ve konular üzerinde eğitmeli ve çağa ayak uydurmasını sağlamalıdır. Bunu yapmayan yönetici kendini geliştirmeyen kişileri zamanla kaybedecek ve teknolojiye ayak uydurmayan kendini geliştirmeyen personel zamanla motivasyonunu kaybedecektir. “İnsanların gelişmesi çocukluktan başlar ve ölünceye kadar devam eder. Yaşamı boyunca her insan birbirlerini değerlendirir. İnsanlar bizi değerlendirmekle kalmaz, bizde kendi standartlarımıza göre çevremizde ki insanlarla ilişki içerisinde kendimizi değerlendiririz. Bu değerlendirmeler neticesinde işverenler çalışanların performanslarını belirleyerek terfi ve yükselme, ücret artışı gibi konularda kararlar verirler.”¹³¹ Başarı değerlendirilmesini ile ilgili Can-Kavuncubaşı-Yıldırım görüşleri Şekil 14’tedir.

¹³⁰Ataman, s.416

¹³¹F. Sayers-C. E. Bineaman-R. Graham-M. Wheeler, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Yöneticilikte İletişim (Çev.D.Şahiner), İstanbul, 1993, s.27

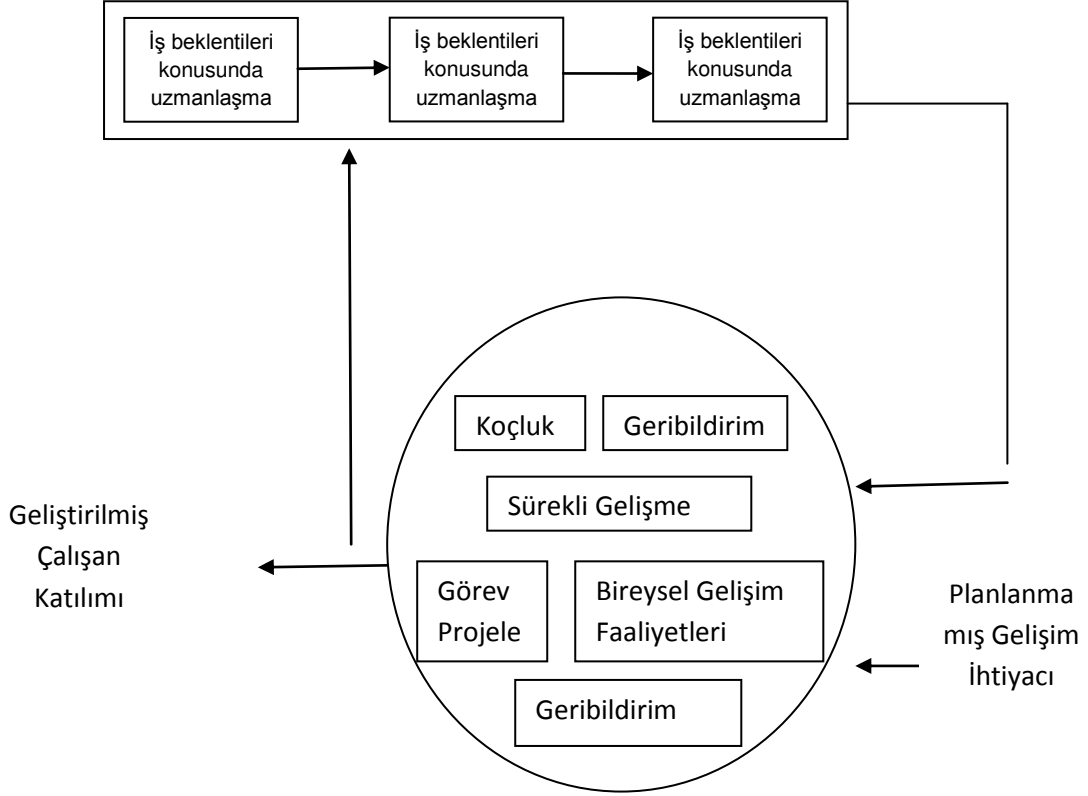
Şekil 14: Başarı Değerlendirme Süreci



Kaynak: H.Can-Ş. Kavuncubaşı-S.Yıldırım, Ankara, 2009, s.229; Robbins, 2004'den alıntı

Çetin, Toplam Kalite Yönetimi adlı kitabında: Eastman Chemicalin 1980'lerin sonlarında kendisine ait olan performans değerlendirme sistemini, çalışan gelişimine ve yetiştirilmesine odaklanan çalışmasına önem vermiş ve desteklemiştir. Eastman Chemical Company'nin gelişim ve koçluk süreci Şekil 15'tedir.

Şekil 15: Eastman Chemical Company'nin Gelişim ve Koçluk Süreci



Kaynak: C., Çetin, Toplam Kalite Yönetimi: ilke-süreç-uygulama, İstanbul, 2010, s.121; Garwood, Hallen, a.g.e., s.15.9'dan alıntı

2.9. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

21'inci yüzyıla girdiğimiz yıllarda bile halen fiziksel çalışma koşullarının kötü olmasından şikâyetçi olan kişileri çevremizde görmemiz mümkündür. İyileşme ortamlarının iyileştirilmesi, gözetimi, aydınlatma hatta hava şartlarının iş yerinde yaratacağı olumsuzlukları iş yerinden kaldırmak yöneticinin öncelikli görevi olmalıdır. Aydınlatma kişinin erken yorulmasını ve güdülenmesini etkilemektedir. İyi aydınlatılmamış bir ortam kişide strese sebep olacaktır. Gürültülü ortam kişinin sağlığı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Gürültüler bedensel direnci düşürerek kronik rahatsızlık yaratmaktadır. Aydınlatma, gürültü hava şartlarının hem oranı ve basınç da

Çalışanlar üzerinde motive edici etkisi vardır. “Hava ısısı, nem oranı ve basınç işrenler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Gerek aşırı soğuk gerekse aşırı sıcak bir ortamda çalışan bireylerin organizmalarını etkileyecek ve gerilimine neden olacaktır.”¹³²

“alışma ortamındaki ergonomik ve teknik koşulların durumu da motivasyonu etkileyen önemli bir unsurdur. İyi ışklandırılmış, havalandırması ve sıcaklığı yeterli bir ortamın yanı sıra çalışanların kullandığı araçların niteliğinin yüksek olması hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir.”¹³³ İşletmelerde kullanılan teknolojilerin çalışanlara büyük yardımı ve desteği bulunmaktadır. Eğer işletmeler büyük bir hızla değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydururlarsa çalışanlar da bu teknolojiler sayesinde hızlı ve verimli ürün elde edeceklerdir. Buda işletmenin elde edeceği karı arttıracaktır.

2.10. Stres

“Stres ve stresle ilgili hastalıklar şirketler için önemli ölçüde maliyetlere neden olmaktadır. A.B.D.’de yılda işletmelerde 15 milyar dolarlık bir kayıp İşrenlerin kişisel problemlerinden kaynaklanmaktadır. İşe gelmeme maliyeti 2.9 milyar dolar, 2 milyar hastanelere ve 16.5 milyar dolar da psikolojik hastalıklardan kaynaklanan giderleri ortaya çıkarmaktadır.”¹³⁴ Bu rakamlar örgütlerde stresi yoğun olarak nleme çabalarının nedenlerini açıkça ortaya koymaktadır.”¹³⁵ Stres insanların bireysel çevreleri arasındaki ilişkileri sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler stresi ortadan kaldırarak bireylerin çalışma hayatında daha verimli olmasını sağlamak ve organizasyonun rekabet gücünü hedeflemektedirler. İşletmeler çeşitli faaliyetler (dinlenme ve motivasyon, düzenli tatil ve sağlık kontrolü, düzenli aerobik egzersizler vb. gibi) düzenleyerek bireyler arasındaki bağı artırarak, grup olgusunu oluşturmak ile stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı veya kontrol altına almayı, stres etkilerini yok etmeyi ve bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak dirençlerini arttırmayı hedeflerler.

¹³² rnek-Aydın, s.227; Eren,2000, 265-270’dan alıntı

¹³³ L. Kıdak-M. Aksaraylı, “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.7, S.1, Manisa, 2009, s.80

¹³⁴ rnek-Aydın, s.214; Northcraft ve Neale, 1990, 245’den alıntı

¹³⁵ rnek-Aydın, s.214

2.11. Çekici İş

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bir kimse ne kadar sanatkar bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimseler, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için çekici olacaktır. “Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve yeterli sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işçiye eğlendirecek sosyal tesisleri, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı saymalıyız. Bu tip olanaklar işin ilgi çekici olmasını sağlayacaktır. İyi işyeri koşulları ve sosyal olanaklar zamanla etkilerini yitirebilirler, bunları işçinin gözünde devamlı canlı tutabilmek için az çok değişikliklere giderek devam ettirilmelidir.”¹³⁶

2.12. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, bireyi motive eden bir diğer psiko – sosyal araçtır. Son yıllarda işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında yaygın kullanılan bir araçtır. Çalışanın her türlü görüşünün değerli olduğu kanısına dayanan bu sistemde bireylere demokratik olarak yaklaşılarak, düşüncelerinin değerli olduğu hissi yaratılmaktadır. Us’ta öneri sistemini şu şekilde tanımlamıştır: “Katılımcı yönetimin önemli göstergelerin- den birisi de öneri sistemleridir. Çalışanlar özgürce önerilerde bulunabilmelidirler.”¹³⁷

2.13. Çevreye Uyum

Koçel çevreye uyumu açıklarken: “Yönetim işinin içinde gerçekleştiği organizasyonlar sürekli olarak incelenmekte ve araştırılmaktadır. Bu araştırmalarda bakış açısı önceleri organizasyonların nasıl daha etkin, rasyonel ve verimli çalışabilecekleri iken, daha sonraları bakış açısı organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkilere kaymış ve organizasyonların değişen çevre koşullarına nasıl uyabilecekleri araştırılmaya başlanmıştır.”¹³⁸ Çalışan kişi çevresini incelemekte ve çevresindeki kişilerin çalışma şekline göre kendini motive etmektedir. Çevresindeki insanların

¹³⁶Eren, 2008, s.574

¹³⁷A. T. Us, İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, 2007, s.20

¹³⁸Koçel, 2005, s.366

çalışkanlığı ve işine motive oluşu kişiyi de etkiler. Bir işletmedeki motive oluş bir zincirleme reaksiyon şeklinde tüm personele yansımakta ve etki etmektedir.

2.14. Yetki Devri (Delegasyon)

Yetki devri diğer adıyla güçlendirmeyi, “Yetki devri, bir yöneticinin her hangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi ve gerekli gördüğünde geri almasıdır. Burada esas olan yöneticinin seçim hakkını kendisinin kullanmayarak, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir.”¹³⁹ Yetki devri bir yöneticinin kendisinde bulunan yetkilerini ast kademelere aktarmasıdır. Modern yönetim yaklaşımlarında öncelikle kullanılan yetki devri, küreselleşen dünyamızda gelişen ve büyüyen işletmelerde öncelikle kullanılmaktadır. Kendisine verilen kişide güven duygusu uyandıran yetki devri, çalışan üzerinde motive edici bir etki yaratmaktadır. “Personel güçlendirme (yetkilendirme) kavramı yakından incelendiğinde katılım, yetki devri ve motivasyon ile yakından ilişkili olduğu görülür ancak personel güçlendirmenin farkı; diğer kavramlara oranla daha geniş bir anlam tanımı ve uygulanma zorluğu olmasıdır.”¹⁴⁰

Koçel yetki devir işinde genellikle üç özellikten bahsetmektedir:

- “Ast’a belirli işlerin devredilmesi,
 - Ast’a karar verme hakkının devredilmesi
 - Ast’ın kendisine devredilen işi tamamlaması ile ilgili sorumluluğu almasıdır.”¹⁴¹
- Koçel’in bahsettiği bu üç özellik işletmelerde büyümenin ve işletmenin kendisini gerçekleştirebilmek için yapması gerektiği ana başlıklardır. Astlarına güvenmeyen bir işletme yada yönetici çalışanlarına yetki veremez ve bütün yükü üzerinde toplar. Buda insanın kapasitesinden fazla iş alması ve iş yoğunluğunda boğulması demektir. Modern bir yönetici astlarına güvenmeli onlara yetki paylaşımı yapmalı ve kendisinin üzerinde bulunan yükü azaltmalıdır.

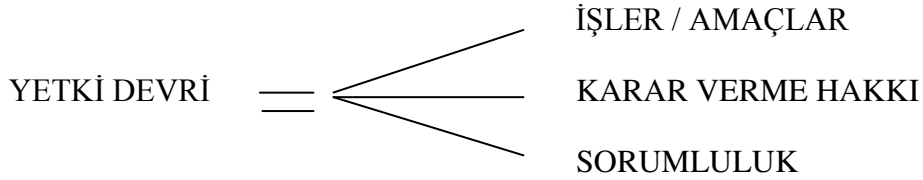
¹³⁹A. Uygur, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009, s.84

¹⁴⁰N. Baykal, “Yetkilendirme, Yetki Devri, Motivasyon ve Katılım”, 2008, <http://www.makaleler.com/universite-makaleleri/yetkilendirme-yetki-devri-motivasyon-ve-katilim.htm>-Makaleler (30.12.2012)

¹⁴¹Koçel, 1983, s.42-43

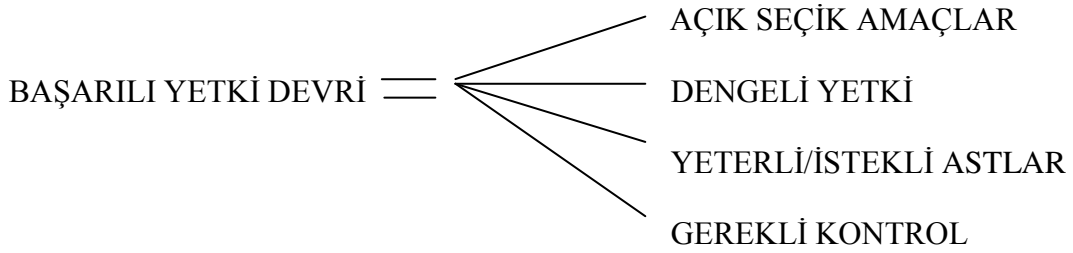
Uygur yetki devri unsurlarının neler olduğunu Şekil 16’da, Çetin ise buna karşın başarılı bir yetki devri unsurlarının neler olduğunu Şekil 17’de olduğu gibi belirtmişlerdir.

Şekil 16: Yetki Devri



Kaynak: A.,Uygur, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009, s.84

Şekil 17: Başarılı Yetki Devri



Kaynak: C., Çetin, 2010, s.115; W.R.Garwood,Gary L.Hallen, 1998, s.15.3’ten alıntı

Personeli güçlendirmenin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için, yetki devrinin bulunduğu örgütte çalışanlar, kendi hedeflerini örgütün yüksek amaçlarıyla aynı çizgiye koymalı, yaptıkları katkıları maksimize etme yetki ve fırsatlarına sahip olmalı; uygun harekete geçebilmeli; örgütün amacına bağlılık duymalı ve bunu gerçekleştirme imkanlarına sahip olmalıdır.

Ataman, Mintzberg'in yetkinin dağılımına yönelik beş farklı alternatifinden bahsettiğini belirtmiştir:

- “Yatay ve dikey merkezileşmeme: tepe yönetiminin sahip olduğu yetkinin bir kısmının teknik personelle paylaşmasıdır.
- Sınırlı dikey merkezileşmeme: pazara yönelik olarak faaliyet gösteren bölümlerin yöneticilerin bölümleri ile ilgili kararları kontrol etmeleri konusunda yetkili kılınmalarıdır.
- Yatay ve dikey merkezileşmeme: yetkinin büyük bir bölümünün üretim personeline ve alt kademede toplanmasıdır.
- Seçici yatay ve dikey merkezileşmeme: farklı konulardaki karar verme yetkisinin örgütün çeşitli bölümlerine dağıtılması, bu yetkinin farklı hiyerarşik seviyelerde bulunan yöneticiler, uzmanlar ve üretim takımları arasında paylaştırılmasıdır.
- Tam merkezileşmeme: yetkinin tüm çalışanlar arasında çok az farklarla eşite yakın biçimde dağıtılmasıdır.”¹⁴²

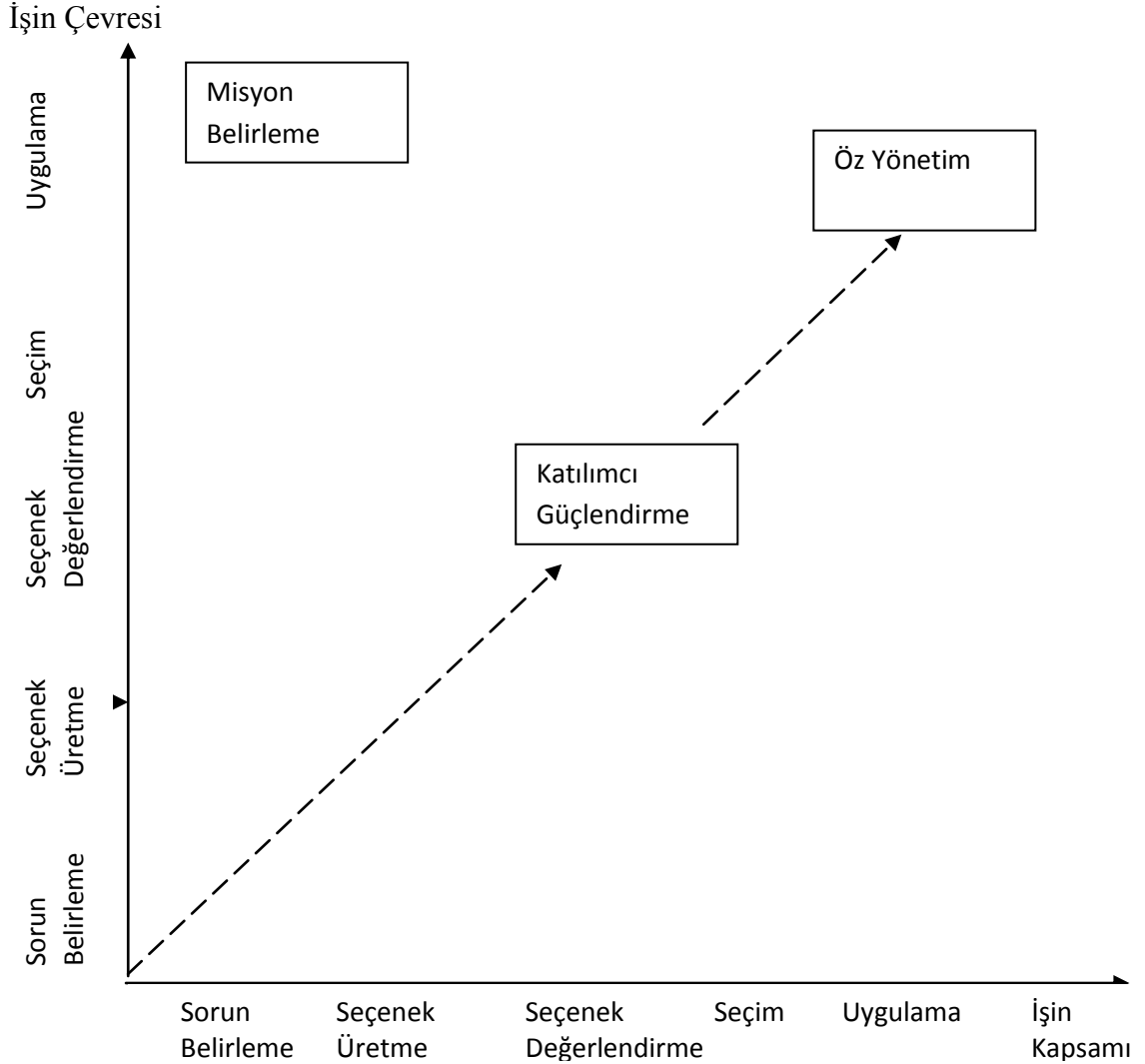
Merkezileşme derecesi ne kadar fazla olursa olsun kontrol alanı da o kadar dar olacaktır. Yetkinin alt kademelere devredilmesinden kaçınıldığı durumlarda çalışanlara duyulan güvensizlik kendini merkezileşmiş yapılarda gerçekleştirilen sıkı bir kontrol ile göstermektedir. Bir üstün denetleyebileceği ast sayısı olarak tanımlanan kontrol alanının geniş veya dar olması çalışanların motivasyonunu da önemli ölçüde etkilemektedir. “Çalışanın yetenekleri konusunda açık, yararlı, etkin ve zamanında feedback veren bir yönetici, güçlendirmeyi etkiler.”¹⁴³

¹⁴² Ataman, s.416

¹⁴³ N. Baykal, “Personel Güçlendirmenin Uygulama Süreci”, 2008, <http://www.makaleler.com/universite-makaleleri/personel-guclendirmenin-uygulanma-sureci.htm> - Makaleler (30.12.2012)

Serinkan'da güçlendirme ve iş ilişkilerini incelemiş ve elde ettiği sonuçları Şekil 18'deki gibi ilişkilendirmiştir.

Şekil 18:Güçlendirme ve İş İlişkisi



Kaynak: C., Serinkan, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara, 2008, s.145; Koçel, 1998:305'den Alıntı

Sonuç olarak yetki devri personelin güçlendirilmesi olarak anılmakta ve çalışanlarda güven duygusu ve motivasyon yaratmaktadır. Yetkisini devreden bir yönetici işletmesinde beliren sorunların tespiti, elde edilecek ürünlerin çeşitliliği, düşünce gücünün tüm şirkete yayılması ile elde edilecek seçeneklerin fazlalığı, doğru ürünü seçim işlemlerinde, yapılacak işin uygulaması ve işin kapsamlarının genişliği konusunda işletmesinde daha verimli olacak ve küreselleşen, büyüyen dünya pazarında hak sahibi olacaktır. Sağlık işletmelerinde ise yetki devri hastaneye gelen bir acil

vakanın, anında müdahale edilmediği takdirde ölüm riski taşıması ve personelin kendine güveni konusunda önemlidir. Anında müdahale edilmediği takdirde hastanın ölmesi işletmeye duyulan güveni düşürecek ve müşteri(hasta) kayıplarına neden olacaktır.

2.15. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

Küçük, iş bölümü ve uzmanlaşma hakkında olumsuz görüşlere sahiptir. Bunu da şu şekilde izah etmektedir: “İş bölümü ve uzmanlaşma iş görenlerde işe ve işletmeye karşı isteksizlik yaratmıştır.”¹⁴⁴

“İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine bağlı olarak işin içerdiği görevlerin çeşitliliği ve çalışanların bu görevleri gerçekleştirirken sahip oldukları inisiyatif farklılık gösterecektir. Yatay farklılaşma arttıkça işler çok ufak parçalarına kadar bölünürken, dikey farklılaşma arttıkça çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrolleri azalır. Nitelikli personel gerektirmeyen rutin işler, hem yatay hem de dikey olarak farklılaşma sonucunda ortaya çıkar. Nitelikli veya uzman personel gerektiren işler ise dikey olarak değil sadece yatay farklılaşmayı gerektirir.”¹⁴⁵ İş Bölümü bir işletmede kişilerin yaptığı iş ile kendisi arasında bir bağa neden olmakta ve kişilerin o işi benimsemesine sebep olmaktadır. Buda çalışan üzerinde olumlu bir motivasyon nedeni olmaktadır. İş bölümü ile uzmanlaşan bir işletme daha verimli ve kaliteli ürün elde edecektir. Sağlık işletmelerinde iş bölümü ile uzmanlaşma yüksek derecededir. Kişiler branş ve bölümlere ayrılmış, bölüm içerisinde uzmanlaşarak daha etkili ve verimli çalışma ortamı sağlanmıştır.

2.16. İş Güvencesi

“İş gören çalıştığı kurumda güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Bütün çalışma hayatını işletmeye adanmış bir kimse, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini yitirmek korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle iş görene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla personele tanınan haklar ile yüklenen sorumlulukları içeren el kitapçıkları

¹⁴⁴F. Küçük, “Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, C.44, S.511, 2007, s.76; Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:104-105’den Alıntı

¹⁴⁵Ataman, s.415

dağıtılabilir. İş gören günlük çalışma ile geleceğe dönük konularda beklediği güvenceyi bu tür kitapçıklardan öğrenebilir.”¹⁴⁶ İnsanoğlu bir işletmeye girdiğinde öncelikli olarak ücretine bakmaktan yaptığı işin kendisine iş güvencesi verip vermediğini değerlendirerek o işletmede kalıcımı yoksa gidicimi olduğunu düşünmektedir. Bunu kafasına takan çalışan eğer o işte güvence bulamıyorsa buda onun motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. İyi bir yönetici çalışanları üzerindeki bu olumsuzluğu gidermeye çalışarak astlarına uygun bir şekilde aktarmalıdır.

“Nitelikli iş gücünün kolayca iş bulabileceği, elit azınlığa hizmet verebilecek özel sağlık kuruluşları; görece niteliksiz işgücünün çok zor iş bulup kolayca işsiz kalabileceği, iş güvencesi asgari olan ve statüsünün altında iş yapmaya mecbur olacağı özel ve kamu sağlık kuruluşları ve çok sayıda işsiz meslektaşını nedeniyle her koşulda çalışmayı kabul edebilecek sağlık personeli’ tablosuna çok uzak olmadığını düşündürüyor.”¹⁴⁷ Sağlık sektöründeki iş olanaklarının çok az olmasından kaynaklı sağlık sektöründe işsiz personelde çoktur. Bu nedenle sağlık sektöründe çalışan personel ikamesinin kolay olması nedeniyle her an işinden atılma korkusu yaşamaktadır. Bu olumsuz motivasyon nedeni personelin verimini de etkilemektedir.

2.17. Rekabet

“Hawthorne araştırmaları, çalışan kişilerin ait olan gruplar içindeki iş arkadaşlarıyla rekabet etmekten hoşlanmadığını, grubun baskısı altında kalmaktan çekindiklerini göstermiştir.”¹⁴⁸ Rekabet yaklaşımı adı verilen ve çevrenin öngördüğü rekabet özellik ve koşullarına uymayan organizasyonlar elemine olacaktırlar. Hızla küreselleşen ve büyüyen dünyada sınırlarında ortadan kalkmasıyla rekabet iyice zorlaşmış dışarıdan daha büyük işletmelerde piyasalara girmiştir. Bu yüzden çevre koşullarına uymayan, rekabet şartlarını yerine getirmeyen işletmeler mal ve hizmetlerini daha ucuza, daha kaliteli üretememekte ve müşteriye daha kısa sürede hizmet sunamamaktadır.

¹⁴⁶ Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.291

¹⁴⁷ A. Alpar-B. Esenler-E. Nalçacı-İ. Belek-Ö. Özkan, Sosyalist Türkiye’de Sağlık, Ankara, 2002, s.220; Soyer, Belek, 1995:22’den alıntı

¹⁴⁸ Baransel, s.258

Koçel’de rekabet şartlarını yerine getirmeyen işletmeler için şunları söylemiştir: “Dolayısıyla bu şartları yerine getirmeyen işletmeler “elenmek” tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır.”¹⁴⁹

2.18. İşe Alıştırma (Oryantasyon) ve Personel Eğitimi

“Eğitim hakkında hatırd tutulması gereken üç şey vardır. Birincisi motivasyon, ikincisi motivasyon, üçüncüsü motivasyondur.”¹⁵⁰ Bir işe yeni başlayan bir kişi öncelikli olarak o işte alıştırma ve tanıştırma dönemi geçirmektedir. Bunu yapmayan bir işletme eğer çalışandan bunu beklerse buda zaman alacaktır. Bu zaman kaybı da işletmeye kar kaybettirecektir. İşe alışma dönemini iyi geçiren bir çalışan çevresi, arkadaşları ve işine hemen adapte olacak ve verimi yüksek olacaktır.

İşe alıştırma (Oryantasyon); işe yeni alınan personeli, en kısa sürede üretken hale getirmek gerekir. Bu hedefe ulaşmak için, yeni işgöreni bir an önce işin ve işletmenin bir parçası durumuna getirmek şarttır. Bu nedenle işletmeye yeni alınan her personel, işe alıştırma programına alınır. Bu program uzun süreli olmalıdır. Bir işe alıştırma programında genelde şu süreç izlenir.

- “İşletmenin tanıtımı
- Personel haklarının açıklanması
- İş ile bilgilerin aktarımı
- Tanıştırma”¹⁵¹

“Bir işe alıştırma programında yer alması gereken belli başlı konular; işletmenin tanıtımı, işgören hakları, iş bilgileri ve tanıştırmadır.”¹⁵² Ülkemizde sağlık personellerinin eğitimini Akdağ: “Birinci basamak sağlık hizmetlerinde görev yapan veya yapacak olan aile hekimleri ve hemşirelerin uyum eğitimleri yapılmaktadır. Özellikle Hıfzısıhha Mektebi tarafından internet üzerinden sistematik olarak eğitim devam etmektedir. Hemşirelik eğitimi üniversiteye temellendirilmiştir. Üniversitelerdeki eğitim müfredatları günümüz koşullarına göre yeniden elden geçirilmiş ve güncellenmiştir.”¹⁵³ Ülkemizde sağlık sektöründe çalışanların eğitimi hep arka planda kalmıştır. Son zamanlarda özellikle 2000’den sonra buna önem verilmiştir.

¹⁴⁹T. Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, Organizasyonlarda davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2011, s.362

¹⁵⁰Y. Dede-S. Yaman, “Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitim Dergisi C.2, S.1, 2008, s.20

¹⁵¹R. Karalar ve Ark. Genel işletme (Editör (Ed). G. N. Zeytinoğlu), Eskişehir, 2009, s.165

¹⁵²M. Ş. Şimşek-A. Çelik, Genel İşletme, Konya, 2008, s.223

¹⁵³R. Akdağ, İlerleme Raporu: Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı, Ankara, 2008, s.91

Sağlık sektöründeki personel eğitimi, seminerler, toplantılar gibi faaliyetlerle giderilmeye çalışılmaktadır. Sağlık sektöründeki işletmeler özellikle insan hayatıyla ilgilendiğinden hayati öneme haiz işletmelerdir. Çalışanlarının da bunun bilicinde olması, kendini geliştirmesi ve eğitmesi gerekmektedir. Yöneticilerde bunu yakından takip etmeli ve personellerini mutlaka zaman zaman eğitime almaları gerekmektedir. “Bir işi iyi yapmak için eğitimini alması, üzerine zaman harcaması, vazgeçmeden ve yılmadan çaba sarf etmesi ve bol bol sabretmesi gerekir.”¹⁵⁴

İşletme eğitiminden beklenen yararlar şunlardır:

Bingöl’e göre:

- “Eğitim, öğrenme sürecini kısaltır,
- İş verimliliğinde artış sağlar,
- İş görenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratır,
- Gözetimin azaltılmasını sağlar,
- Bazı çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olur,
- Örgütte süreklilik ve esneklik sağlar.”¹⁵⁵

Sabuncuoğlu ve Tokal’e göre:

- “Üretim artışı
- Kalite artışı
- Maliyetlerde düşme
- Zamandan artırım
- Fire ve ıskartalarda azalma
- İş kazalarından azalma”¹⁵⁶

“Türkiye’de sağlık hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde çok önemli payı olan Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurumsal boyutta uyum ve geliştirme eğitimleri olarak çeşitli hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Sağlık Bakanlığı’nca hazırlanan Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği gereği, Sağlık Bakanlığı bünyesinde çalışan personelin hizmet içi eğitim programlarına katılması zorunlu kılınmıştır.”¹⁵⁷ Kamu sağlık sektöründe olumsuzlukları ortadan

¹⁵⁴ http://foralittlechange.blogspot.com/2007/04/motivasyon-zerine-makale_30.html (25.09.2012)

¹⁵⁵ Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.313; Bingöl, 2000, 243-245’den alıntı

¹⁵⁶ Z. Sabuncuoğlu-T. Tokol, İşletme, İstanbul, 2009, s.329

¹⁵⁷ Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.316

kaldırabilmek için eğitimlerde Bingöl, sabuncuoğlu ve Tokol'un belirttiği bu faktörler amaç edinilmiş ve bunlara göre önlemler alınmaya çalışılmıştır.

Ergül'e göre hizmet içi eğitimin beklenen yararlar şunlardır:

- "Verimliliği yükseltmek,
- Performansı arttırarak çalışanların güdülenmesini arttırmak,
- Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinde sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,
- Kişiler ve bölümler arası iletişimi katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,
- Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak.”¹⁵⁸

2.19. Özel Yaşama Saygı

İşletmede çalışan olsun, yönetici olsun, bütün herkesin özel yaşamına dikkat etmelidir. Özellikle yöneticilerin personelin sıkıntılarını çözmesi ve onların problemleri ile ilgilenmesi kendisine verilen önemin algılanmasını sağlayacak ve çalışma arzularını tetikleyecektir. “İşgörenlerin işyeri dışındaki aile ilişkilerini, sosyal faaliyetlerini, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalarını yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, işgörenin işyerine bağlanmasının da önemi tartışılmaz. İşgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüme kavuşturmaya çalışmak, onların her türlü problemleriyle ilgilenmek, onların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir.”¹⁵⁹

2.20. Yapılmaya Değer Bir İş Verme

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve işletmeye değil, tüm toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu duyarlar. İnsanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyarlar. Çalışana yapılmaya değer bir iş verirse daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar.

¹⁵⁸H. F. Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.14, Diyarbakır, 2005, s.67-79

¹⁵⁹Ergül, s.67-79

2.21. Üstleriyle Doğrudan Görüşme

“Üstün astların tatmininde önemli rolü vardır. Ancak ilişkilerin biçimi pek açık – seçik olmayabilir. Pelz, üstün astların tatminindeki etkisinde astların algılarının da rol oynadığını bulmuştur. Bir araştırmada vasıfsız işçilerin kendilerine karışmayan nezaretçilerden memnun oldukları, belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür.”¹⁶⁰ Her çalışan kurumunda üstlerinin ulaşılmaz olduğunu sanmaktadır. Modern yönetici astlarına bunun böyle olmadığını ve kendisinin de çalışanlar gibi bir varlık olduğunu hissettirebilirse çalışan personel daha rahat üstleriyle dertlerini paylaşabilecektir. Sorunlarını üstleriyle paylaşan bir kişi bu sorunların çaresini de daha kolay bulacaktır. Buda işindeki çalışma azmini ve istekliliğini daha yükseklere çıkaracaktır.

3. ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL ARAÇLAR

3.1. Amaç Birliği

Örgütsel-Yönetisel faktörlerden amaç birliği kişinin ve işletmenin aynı hedef için birlik yapmasıdır. Aynı hedefi belirlemesidir. İşletmenin yükselişi ile sevinen çalışanlar mevcut ise o işletmede birliktelik ve motivasyon üst seviyededir. İşletme ise belirlediği amaçları açıkça belirtmelidir ki, çalışanlarda kendisinden beklenenleri bilsinler. Amaçlardaki açıklık ve doğru yönetim kurumdaki stresi en aza indirgeyecek sabitleyebilecektir. “Örgüt ve işgörenin birbirinden farklı ve çoğu kez de çelişen amaçları vardır. Örneğin; işgören örgütten adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma ve saygı görme vb. istekleri bulunur. Örgüt ise bireyden; örgüt tarafından verilen rolleri oynama, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar, devamlılık vb. isteklerde bulunur. Bu noktada işgören amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve İşgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak önemlidir.”¹⁶¹

¹⁶⁰H. Kantar, işletmelerde Motivasyon, İstanbul, 2010, s.67-68

¹⁶¹Budak-Budak, s.371

3.2. Zaman Yönetimi

“Yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinden başında hiç kuşkusuz “zaman darlığı” gelmektedir. Bu durum her insan için söz konusudur; ev hanımından bir genel müdüre kadar toplum içindeki her birey zamanın yetmediğinden şikayetçidir. Şüphesiz ki zamanı iyi düzenlemeyen bir birey kaçınılmaz olarak stres altına girecektir.”¹⁶² “Zamanın kontrol edilmemesi durumu ciddi endişe, hayal kırıklığı ve panik yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, örgütlemeye zamanın iyi kullanılması için zaman yönetim ilkelerine baş vurmaya gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, zamanın planlama, organize edilmesi ve kontrol edilmesi söz konusudur.”¹⁶³ Küreselleşen dünyada, ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte işletmeler zamanla yarışmaya başlamıştır. Çünkü piyasada ilk olan bir işletme mutlaka pastadaki payın büyük çoğunluğunu alacaktır. Fakat bütün işletmelerde en alt kademeden en üst kademeye her seviyedeki çalışan zamanının yetmediğinden şikâyetçidir. Yöneticiler personele zaman kullanımı konusunda eğitimler vererek onların iş yerindeki zamanını en uygun ve en verimli şekilde geçirmelerini sağlamalıdır.

Zamanın iyi kullanılmasını Örnek ve Aydın üç temel prensibe bağlamaktadır.

- “- Günlük yapılacak işlerin listesinin çıkarılması,
- İşlerin önem ve önceliğinin çıkarılması,
- İşlerin önceliğine göre programın yapılması ve günlük programın belirlenmesidir.”¹⁶⁴

3.3. Sosyal Destek

Sosyal destek kişinin temel sosyal ihtiyaçlarını diğer çalışanlarla etkileşim sonucunda tatmin edilmesidir. “İşyerlerinde sosyal desteğin, bireylerin olumlu yönde etkiliyor oluşu, son yıllarda üzerinde durulan konulardan birisidir. İş yerinde kurulan yakın arkadaş ilişkileri, iş dışındaki aile toplantıları sosyal destek sağlamaktadır. “Stres yönetiminin önemli halkalarından biri olan sosyal destek yaklaşımı, bir taraftan katılımlı yönetimi kolaylaştırırken, diğer taraftan kişiler arası yakınlık ve psikolojik destek

¹⁶² Örnek-Aydın, s.214; Baltaş ve Baltaş, 2002; 273’den alıntı

¹⁶³ Örnek-Aydın, s.214; Coffey vd. 1993; 528’den alıntı

¹⁶⁴ Örnek-Aydın, s.216

sağlamaktadır. Böylece sosyal destek hem bireyler arasındaki ilişkileri, hem de bireyle örgüt arasındaki ilişkileri geliştirmektedir.”¹⁶⁵

3.4. Sosyal Asistan ve Danışmanlık Hizmetleri

Sosyal asistan ve danışmanlık hizmetleri genelde personelin işe uyumunu sağlamak için yapılmaktadır.. Bununla birlikte sosyal asistan ve danışman organ arasında belirli bir fark olduğu söylenebilir. Sosyal asistan daha çok personelin sosyal sorunlarına (genç ve sakat elemanlara yardımcı olmak, ailesel sorunlarla ilgilenmek gibi) yardımcı olmak için görevlendirilir. Sosyal danışman ise özellikle personel ile yönetim arasında uyum ve işbirliğini kolaylaştırarak, işletmede sosyal bir havanın oluşmasına ve ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Bu ilişkilerin gelişmesi ile personelin işteki motivasyonu ve verimi yükselecektir.

3.5. Kararlara Katılma

Kararların alınmasında İşgörenlerin söz sahibi olması, çalışanlar açısından güdüleyici bir etkiye sahiptir. Katılımlı bir yönetimle işletmeyi yöneten yönetici, mükemmel bir bilgi alışverişi sistemi kurarak, sorumluluk dağılımını arttıracaktır. “Tam Katılım, bir işletmedeki tüm personelin işlerini daha iyi yapması ve müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için karar verme yetkisinin yaygın ve etkin paylaşımı şeklinde tanımlanabilir.”¹⁶⁶

“Çalışan elemanlar kendi uzmanlık alanlarını en iyi şekilde bilip bu konuda geliştirilmesi gereken konularla ilgilide daha fazla bilgiye sahiptirler katılımın çok olması sorumlulukları arttırır. Personelini kaynaklar kümesi olarak gören yönetici zeki bir yöneticidir.”¹⁶⁷ Bir işletmede işi yapan yönetici değil çalışandır. Yönetici işi yaptıran konumunda olduğundan iş ile ayrıntılı bilgiye çalışan sahiptir. Katılımlı yönetimle işletmeyi yöneten modern yönetici alacağı kararlarda daha az hata yapacaktır. Kararlarda kendisinin de katkısının olduğunu bilen çalışan daha iyi motive olacak ve işletme ile bütünleşecektir.

“Örgütsel-yönetimsel faktörlerden kararlara katılma ile ilgili olarak otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların motivasyonunun başarı ile gerçekleştirilmesinin tüm otel yönetiminin ve çalışanlarının katılımı ile

¹⁶⁵Örnek-Aydın, s.218

¹⁶⁶İ. Akat-G. Budak-G. Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2002, s.118

¹⁶⁷T. Işıksağan, Etkili Motivasyon: Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü, İstanbul, 2010, s.137

sağlanabileceği belirtilmektedir.”¹⁶⁸

3.6. İletişim

İletişim kısaca kişiler arasında yatay ve dikey olarak bilgi alışverişidir. İnsanlar ister yüz yüze olsun ister başka şekilde olsun birbirleri ile iyi iletişim içinde olmalıdırlar. Kişiler arası duygu ve düşüncelerin örgüt içinde yayılması örgüt içi davranışları etkiler ve yönlendirir. İyi biçimde organize edilen iletişim sistemi bireylerin motivasyonunu artırıcı etki sağlar. “İletişim, herhangi bir konu hakkında kişi veya kitleye bilgi vermek, öğretmek, fikir empoze etmek, kendi tezimizi savunmaya ikna etmek vb. için söz yada sembollerle yapılan karşılıklı alışveriş işlemidir.”¹⁶⁹

İşletmelerde işgören-yönetim, yönetim-işgören arasında karşılıklı anlaşma aracı olan iletişim sözlü, yazılı, görsel olabileceği gibi temas şeklinde de olabilir. İletişim organizasyon olgusunun temelinde yer alır. Etkili bir iletişim politikasının uygulanması işletme çalışanları arasındaki sosyal bağı güçlendirecek ve işe bağlılığı da buna paralel olarak arttıracak, motivasyonu da hızla yükselecektir. İşletmelerde bunu sağlamakta öncelikli olarak iki yönlü işleyen açık iletişim kanallarının varlığına bağlıdır. “İletişim; özellikle bilişim sektörü işletmelerinin iletişimden yoksun biçimde krizlerle başa çıkmaya çalışmaları düşünülemez. İletişim ilkesi yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinden, uydu bağlantılarının kurulmasına; halkla ve sosyal ortaklarla olan ilişkilere varıncaya kadar çok boyutlu, etkileşimli bir süreci ifade eder.”¹⁷⁰

Sabuncuoğlu ve Gümüş’e göre iletişim şu şekildedir: “İletişim, toplumsal yapının çimentosunu oluşturur.”¹⁷¹

Organizasyonlarda kurulacak olan iyi bir iletişim sistemine baktığımızda; iletişimin, gerekli ilişkilerin kurulmasında ve hayatın devamlılığını sağladığı, işletmelerde çalışanlar arasında bilgi, anlam, duygu ve düşüncelerin karşılıklı aktarımını gerçekleştirdiği söylenebilir. İşletmelerde kurulması ve işletilmesi gereken genişletilmiş iletişim süreci Şekil 19’da ki gibi oluşturulmalıdır.

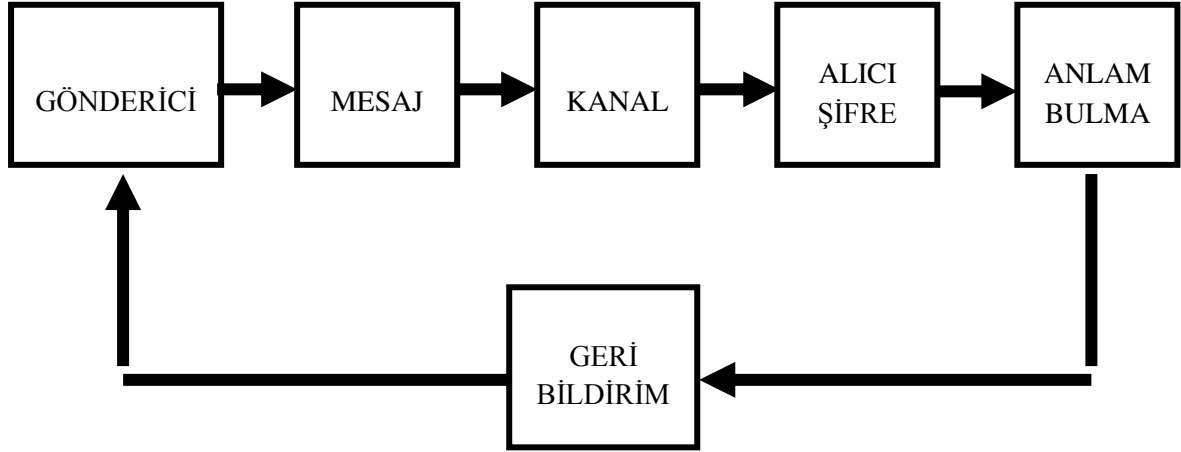
¹⁶⁸E.Örücü-C. Kanbur, “Örgütsel – Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.1, Manisa, 2008, s.88; Tanrıverdi ve Oktay, 2001:40’dan Alıntı

¹⁶⁹Z. Sabuncuoğlu, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa, 2008, s.49-50

¹⁷⁰A. Ş. Örnek, Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri, Ankara, 2006, s.244

¹⁷¹Z. Sabuncuoğlu- M. Gümüş, Örgütlerde İletişim, İstanbul, 2008, s.2-5

Şekil 19: Genişletilmiş İletişim Süreci



Kaynak: H.Can-Ş. Kavuncubaşı-S.Yıldırım, Ankara, 2009, s.397

3.7. İş Basitleştirme, İş Genişletme, İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu

3.7.1. İş Basitleştirme

İş basitleştirme çalışanların ve işletmenin bir hedefe daha az emekle, daha kısa sürede ulaşmasıdır. Bunu gerçekleştirmek isteyen işletme kurumdaki gereksiz işleri ortadan kaldırmalı ve İşgörenlerin yaptığı işler ile dengeli olarak çalışmalarını sağlamalıdır. Gereksiz işleri ortadan kaldırmayan yönetici personelini gereksiz yere yoracak ve yıpratacaktır. İşin sonucunda da emeğinin boşa gittiğini anlayan işgörenin verimi düşecek ve motivasyonu en alt seviyeye inecektir.

3.7.2. İş Genişletme

İş genişletme, iş basitleştirmenin tersine işe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesidir. İş genişletme, işgörenin monotonluktan kurtulmasını sağlamakla beraber, işgörene yeni işler yüklediğinden iş görence fazla kabul görmemektedir. İş genişletmesi çalışanın bir işi tamamlaması için yapması gereken görev sayısındaki artıştır. İş genişletmesi, aslında bir işletmenin mevcut işleri yeniden düzenlemesi ve yeniden işletmeyi yapılandırmasıdır. Yeniden yapılanan bir işletme çalışanlar için ekstra bir iş yüküdür. İşletme için ise artı giderdir. İş genişletme monotonluğu ortadan kaldırarak İşgörenlerin farklı işlerle uğraşmasını sağlar.¹⁷²

¹⁷² Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.301

3.7.3. İş Zenginleştirme

“İş zenginleştirme bir iş tasarımı tekniği olup, çalışanın işinin gerektirdiği becerilerinin ve yeteneklerinin artışına neden olan dikey büyümedir. İş zenginleştirme, mevcut yeni işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır. Zenginleştirilmiş işler çalışanlara farklı işleri yapma fırsatı verir.”¹⁷³ İş zenginleştirme, işgörene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmek konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirmesi, faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş zenginleştirme, işi yeniden tasarlama niteliğinden dolayı motivasyonun bir şekli olarak tanımlanır.

“İş zenginleştirmesi örnekleri, işte insanlara-niteliksiz işlerde büyüme-gelişme ve olgunlaşma imkanı verilirse, onların iş çevresine ve işlerine oldukça sorumlu ve üretken yaklaşacaklarını göstermektedir. İnsanlar bu olanaklar kendilerine verildiğinde, kendilerine saygı ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını, işlerinin planlanması, örgütlenmesi, güdülenmesi ve kontrolüne katılmak suretiyle doyurma gayretine girişmektedir.”¹⁷⁴ İş zenginleştirmesi bireylere daha fazla sorumluluk, daha anlamlı bir iş, daha fazla kontrol ve geri bildirim sağlayacaktır. Bunun yanında motivasyonu arttırırken, iş kalitesini yükseltecektir. Sürekli, tek düze yapılan ve önemli zihinsel çaba, farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir süre sonra işgörenler için sıkıcı ve çekilmez olmaya başlamaktadır.

3.7.4. İş Rotasyonu

İş rotasyonu ile yönetici işletmede çalışan personeller arasında dönüşüm ile her işi her çalışana yaptırmaktadır. İş rotasyonu ile işlerin tamamı ile bilgilendirilen çalışan, izne ayrılan, hastalanan ve raporlu olan personelin yerini doldurmakta ve işlerin birikmemesini sağlamaktadır. Yönetici bunları düşünür ikameli bir şekilde çalışanlarını organize etmediği takdirde, personeli yoracak ve strese sokacaktır. Strese giren çalışanlarda ise motivasyondan söz etmek mümkün değildir.

¹⁷³N. Altun-N. Bahçecik, “Yataklı Tedavi Gruplarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetleri”, Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, C.2, S.2, İstanbul, 2009, s.2

¹⁷⁴A. Balci, Örgütsel Gelişme; Kuram ve Uygulama, Ankara, 2000, S.163;Hersey ve Blanchard, 1982, 61’den alıntı

Sabuncuoğlu'na göre iş rotasyonunun faydaları şunlardır:

- “Takım çalışmasında etkinlik artar.
- Geleceğin yönetici adayları hazırlanır.
- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlar.
- Kişilerin birbirlerini yedeklemesi sağlanır.
- Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu ortadan kalkar.
- Yönetici öğretirken kendi işini aksatabilir.
- Yönetici astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir.
- Eğitim sırasında fire ve ıskartalar yada iş kazaları oluşabilir.”¹⁷⁵

3.8. Performans Değerlendirme ve Ölçme

Performans değerlendirmeyi, her bir çalışanın sahip olduğu yetenekleri işe ne kadar yansıttığı ve işin gerekliliklerini ne ölçüde karşıladığını gösteren bir ölçme sistemi olarak tanımlayabilir. Performans değerlendirme sistemi, çalışanı değerlendirerek işletme içindeki konumlarına ilişkin karar vermeyi kolaylaştırır. Bu değerlendirme işleminin doğru ve objektif bir biçimde yapılabilmesi için, iş analizi çalışmaları ile işin performans standartlarının belirlenmesi gerekir.

Performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi için iş analizi ile belirlenmiş standartların bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler:

- “Spesifiklik
- Ölçülebilirlik
- Gerçeklik”¹⁷⁶

Ülkemizde 2000’li yıllardan itibaren gelişen ve hızla değişerek büyüyen kamu sağlık sektöründeki değişimi Akdağ şu şekilde ifade etmiştir: “Ülkemize has bir model olarak geliştirdiğimiz performans ölçümü ve buna dayalı ek ödeme sistemi, bireysel performansı ölçerek sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli, verimli hizmet sunumunun teşvik edilmesi ve sağlık çalışanlarının motive edilmesi amacıyla 2003 yılında 10 ilde pilot olarak uygulamaya başlanmıştır. Buna binaen performans dayalı ek ödeme sistemiyle kalitenin tanımı değişmiştir. Sağlık kuruluşlarında arzın yerini talep almıştır. Kamu sağlığında hasta odaklı yaklaşımlar oluşmuş ve yeni bir kalite anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu performans ölçme sistemiyle hizmetler kayıt altına alınmış ve sistemdeki kaçaklar önlenmiş, kurumlardaki verimlilik ve işgörenlerin iş yükü

¹⁷⁵Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, Bursa, 2008, s.151-152

¹⁷⁶Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.321; Sabuncuoğlu, 2000 164’den alıntı

azalmıştır. Hekimlerin büyük bölümü kamuda tüm gün çalışmaya başlatılmış ve hasta/müşteri odaklı yeni bir oluşum meydana gelmiştir. Uygulanan performansla dayalı ek ödeme sistemi personeller arasında rekabeti arttırmış, bunun sonucunda verimliliklerde büyük ölçüde artış sağlanmış ve çalışan ve hasta memnuniyetini maksimize etmiştir.”¹⁷⁷

Kamu sağlık sektöründe çalışanların performansını ölçmede öncelikle hasta muayene sayısı ve verilen hizmet, çalışılan gün sayısı ve elde edilen verim kullanılmakta ve personel buna göre değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Kamu sağlık sektöründeki değişimlere binaen Kırklareli ili kamu sağlık sektörü de değişimlere uğramış ve üç farklı birime ayrılmıştır. Bu birimler Halk Sağlığı Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü ve Kamu Hastaneler Birliği’dir. “Bireysel performans hesaplamasında kullanılan temel çıkış noktası sağlık hizmeti verilirken kullanılan muayene, ameliyat gibi işlemlerin bağıldeğerleridir. Bütün basamaklarda benzer biçimde işleyen konulardan biri; klinik hizmeti veren doktorların bedensel ve zihinsel faaliyetlerine dayalı performans ölçümleri bağıl değerlerin toplamıyla doğrudan, laboratuvar branşı hekimler, yöneticiler, hekim dışı sağlık personeli ve diğer personelin değerlendirilmesi ise bağıl değerlerden oluşan kuruluş ortalama puanına aranla dolaylı olarak yapılmaktadır. Hekim sorumluluğunda olsa da cihaz ve diğer sağlık personeli tarafından yapılan enjeksiyon ve laboratuvar işlemleri gibi işlemler değerlendirme dışında bırakılması tercih edilmiştir. İkinci basamaktan farklı olarak, birinci basamak sağlık hizmetlerinde performans değerlendirmesine aşılama oranları, bebek-gebe izlem sayıları ve tarama testleri gibi koruyucu hizmete yönelik ölçütler ile kırsal bölgede çalışma puanı, eğitim ve araştırma hastanelerinde ise bilimsel yayınlar ve asistan eğitimi gibi ölçütler eklenmiştir. Yine eğitim hastanelerinde klinik şef ve yardımcılara, belirlenen düzeydeki teorik ve pratik eğitim programına karşılık ilave puan verilmektedir.”¹⁷⁸

3.9. Kalite Kontrol Çemberi

Kalite Kontrol Çemberleri, günümüzde bir çok organizasyon, yapı, oluşum ve birleşimlerde ortaya çıkan ekiplerin ve bu birlikteliklerin ortaya koyduğu ortak çalışmaları ifade eder. Kalite Kontrol Çemberleri; çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini; birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar

¹⁷⁷Akdağ, s.91

¹⁷⁸Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.327-328; Demir, 2007, 281, Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı; 2008,; Akt. Ergin, 2009, 124-125’den alıntı

yaparak araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur.

Geleneksel yönetim tarzı ile Kalite kontrol çemberleri yönetim tarzı arasındaki farkı Çetin Tablo 5’te sıralamıştır.

Tablo 5: Geleneksel ve Kalite Kontrol Çemberleri Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması¹⁷⁹

Geleneksel Yönetim Tarzını Uygulayan Yönetici	Kalite Kontrol Çemberleri Yönetim Tarzını Uygulayan Yönetici
• Beraberindeki çalışanlara ve bunlara ulaşılabilmesi için izlenecek yolları dikte eder. Kalite ve üretim ile ilgili standartları bildirir. • Beraberindeki çalışanlara iş gördürebilmek için onları zorlar ve baskı yapar. • Çalışanların performanslarını kontrol eder, değerlendirir ve performansına göre başarılı ya da başarısız şeklinde bir yargıya varır. • Beraberinde çalıştırdıkları çalışanların yeteneklerini geliştirir ve bunlar arasından başarılı olanlar yükseltir. • Kendisi tutum ve davranışlarıyla bizzat örnek olma yoluyla çalışanlarının kuralları bozmasını ve üretimi düşürmesini önlemiş olur. • İşlerin görülmesi ile ilgili yeni yöntemler geliştirir ve uygulatır. Yenilikleri bizzat geliştirir ve uygulanmasını sağlar.	• İş ile ilgili sorunları görebilmek ve bunlara çözüm yolları bulabilmek için beraberindeki çalışanlarla birlikte çalışır. Standartların ve amaçların saptanmasında onlara yön verir ve yardım eder. • Mücadeleyi gerektiren türden amaçları saptayabilmeleri için çalışanlara yardımcı olur. • Çalışanlarını, kendi performanslarını kendilerinin değerlendirebileceği tarzda eğitir ve bu yoldan kişilerin kendi kendilerini değerlendirebilmelerine olanak sağlar. • Başarıya ulaşabilmeleri için çalışanları teşvik eder, eksik yönlerini giderebilmeleri için onlara yardımcı olur. • Gelişme ve yenilikleri izleyebilmeleri ve bunların gerisinde kalmamaları için çalışanlarına olanak sağlar. • Kuralları rasyonel yönden ele alır, yararlarını ve gereğini açıklar, bunlara uyulmadığı zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları anlatır. • Çalışanların yeni yöntemler bulup geliştirebilmelerine yardımcı olur ve onları teşvik eder.

Kaynak: C., Çetin, 2010, s.139143-144

¹⁷⁹Çetin, s.139-143-144

3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma

“Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimini arttırdığı, özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasından işgörenin uzaklaştığı yapılan bir çok araştırmayla saptanmıştır.”¹⁸⁰ Müziğin insanlar üzerindeki olumlu ve rahatlatıcı etkisi araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır. Özellikle klasik müziğin insanlar üzerinde rahatlatıcı etkisi vardır. Rahatlayan stresten kurtulan insan iş ortamında daha verimli ve düzenli çalışır.

3.11. Disiplin Sistemi

“Disiplin; “personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç” şeklinde tanımlanabilir.”¹⁸¹

İşletmede bulunan tüm personelin görev alanları ile işletmeyle ilgili hedeflere ve amaçlara ulaşmak için personele yöneltici ve personeli itici olumlu ve olumsuz kuralların bütünü olarak tanımlayabiliriz. “Disiplin kavramı, örgütlü yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. Kurallar, bilinçli ve belli bir düzen içindeki davranışların yanında disiplinin, cezayı da hatırlattığı bir gerçektir. Doğduğumuz andan itibaren örgütlerle iç içe yaşamak durumunda olmamız nedeni ile yaşantımızın her boyutunda disiplin kavramıyla karşılaşmaktan kaçınamayız.”¹⁸²

Disiplin kuralları şirketlere göre farklılık gösterebilir. Ortak amaçları olan bu disiplin kuralları Adair’e göre şunlardır:

- “Personelin, şirketin kaynak, ürün, müşteri ve hissedarların korunması,
- İşgörenlere çift taraflı memnuniyet doğrultusunda davranış biçimlerinin yaratılması ve düzenlenmesi,
- Kayıpların ve verimsizliklerin önlenmesi,
- Organizasyonun toplumda iyi bir konumda bulunduğunu göstermek suretiyle, halkla ilişkiler fonksiyonunun üstlenilmesidir.”¹⁸³

Sağlık kurumlarında çalışan personel, iş koşulları, ücretler, çalışma ilişkileri, yönetim tarzı vb. konularda şikayetler de bulunabilir. Şikayet, personelin doğal hakkıdır. Yöneticilerin görevi ise şikayetleri görmemezlikten gelmek veya zorla

¹⁸⁰Z. Sabuncuoğlu-M. Uz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s.92

¹⁸¹Budak-Budak, s.371; Eren, 2001; 453 alıntı

¹⁸²Budak-Budak, s.371

¹⁸³Ateş, Sağlık İşletmeciliği, 2011, s.331; Adair, 1989; Akt. Sabuncuoğlu, 2000, 285’den alıntı

bastırmak değil, tam tersine bütün şikayetleri dikkatli biçimde dinlemek, anlamak, şikayetlerin nedenlerini araştırmak ve çözüme kavuşturmak olmalıdır.

Çalışanlar iş yerlerinde yapılan düzenlemelere ve değişikliklere tepki göstermektedirler. Bu gösterilen tepki kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu farklılık kişinin işyerindeki sosyal şartlanma durumuna ve değişmeden önceki ve değişmeden sonraki konumuna göre değişir. Değişim sonucunda olumlu bir değişim söz konusu ise kişi sesini çıkarmayacak ve yapılan değişime uyacaktır. Eğer olumsuz bir değişim yaşamış ise buna tepki gösterecek ve motivasyonu ve verimi düşecektir. Baransel’de bu durumu Şekil 20’deki gibi izah etmiştir.

Şekil 20: İş yerindeki değişikliklere Kişinin Tepkisi

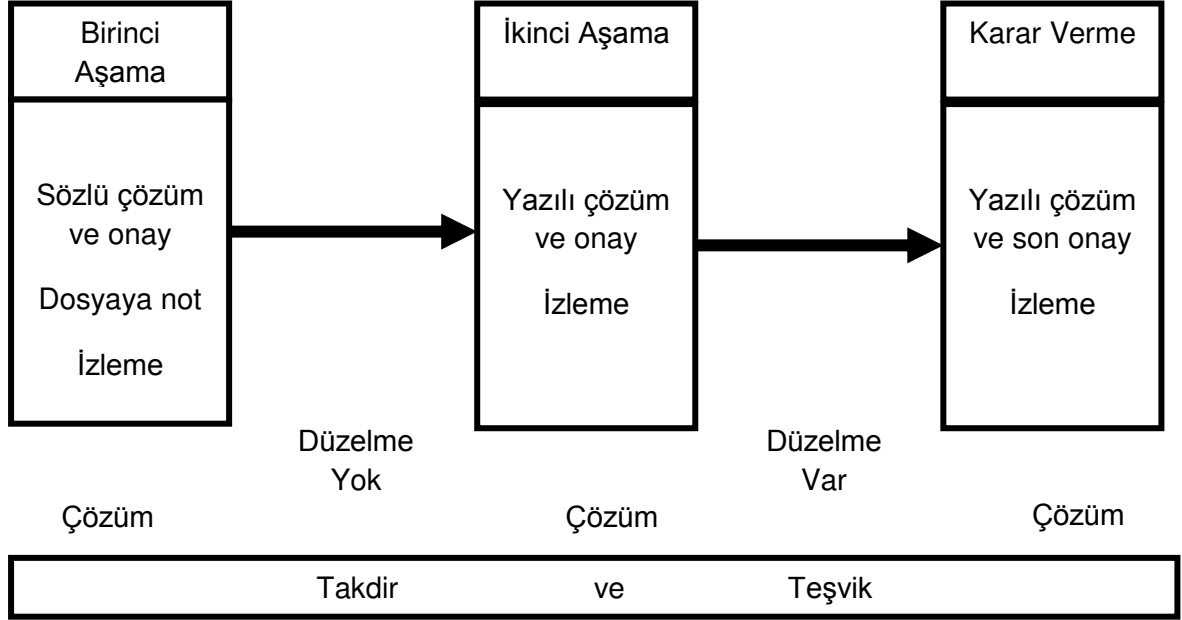


Kaynak: A.,Baransel, 2001, s.258

Disiplin sürecinde insan davranışları yapılan uygulamalara göre değişim göstermektedir. İlk aşama olan sözlü çözüm aşamasında personel ikaz edilerek yada olumlu davranışına göre ödüllendirilerek davranışı şekillendirilir. İkinci aşama olan yazılı çözüm aşamasında ise ilk aşamada değiştirilemeyen davranışların düzeltilmesine çalışılır. İkinci aşamada meydana gelen personel üzerindeki davranış şekillenmeleri son aşama olan karar verme aşamasında personel üzerindeki yaptırım ve iyileştirilmelerin neler olabileceğine karar verilmesi ile son bulmaktadır. Can-Kavuncubaşı-Yıldırım

danışmalı disiplin sürecinde personelin davranış değiştirme aşamalarını Tablo 6'daki şekilde yorumlamışlardır.

Tablo 6: Danışmalı Disiplin Sürecinde Davranış Değiştirme



Kaynak: H.Can-Ş. Kavuncubaşı-S.Yıldırım, Ankara, 2009, s.474; J., Redeker, 1985, s.11'den alıntı

3.12. Sendikalaşma

Sendikayı çok genel bir tanımlama ile işçi sınıfının ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan mesleki örgütler olarak tanımlamak mümkündür. Ülkemizde 07.05.1983 yılında yürürlüğe giren 2821 Sendikalar Yasası'nın 2. Maddesi ise sendikayı şöyle tanımlamaktadır: "Sendika, işçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara denilir."¹⁸⁴ Çalışanların olumsuz çalışma koşullarından zarar görmemeleri için oluşan sendikalaşma, gelişerek iş görenlerin işten çıkarma, devamsızlık, geç gelme gibi konularda iş görenlerin destekçisi olmuştur.

¹⁸⁴ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/609.html>, (25.10.2012)

Cherrington sendikalara katılma nedenlerini dört ana gruba toplamıştır. Bunlar:

- “İdeolojik nedenler,
- İşe girmede sendikalı işçi olma zorunluluğu,
- Aidiyet ve kimlik ihtiyaçlarının tatmini,
- Ekonomik yarar sağlama ve elverişsiz koşulların giderilmesi.”¹⁸⁵

“İşçiler ve işverenler arasındaki güç dengesini sağlamada sendika hakkı ve sendika özgürlüğü nerede olursa olsun, işçilerin çıkarlarını korumada ortak bir bilince varmalarının simgesini oluşturmaktadır. Bu nedendir ki sendika hakkına ve özgürlüğüne ilişkin düzenlemeler her ülkede işçilerin en çok önem verdikleri ve en duyarlı oldukları konuların başında gelmektedir. Sendika haklarının kaynağını işçi hareketleri oluşturmaktadır. İşçiler ekonomik ve toplumsal çıkarlarını savunmak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve artan refahtan hakça pay almak üzere sendikaları kurmuşlardır. Sendika hakkını sağlamışlar ve demokrasi içinde geliştirerek, bugünkü düzeyine erişmişlerdir. İşçilerin, kolektif kendi kendine yardım kuruluşları içerisinde örgütlenerek önemli bir toplumsal güç konumuna gelmeleri, sendika hakkı sayesinde olmuştur.”¹⁸⁶ Sendikalaşmada öncülüğü elinde tutan işçi kesimi sendikal örgütlerin oluşmasında baş aktör olmuşlardır. Türkiye kamu sektöründe de 2000’li yıllardan sonra bu hak kamu çalışanlarında bazı kesimlere tanınmış ve bu olumsuz motivasyon faktörü ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu örgütsel kuruluşlar kişiler üzerinde bir güç unsuru gibi algılanmakta ve bu örgütlere üye olan personelin işine ve işletmesine daha da motive olduğunu ortaya koymuştur.

3.13. Örgüt Kültürü

Kültür insanın tüm yaşamı boyunca bulunduğu alanlar, hareket tarzları, giyimi, katıldığı gruplar gibi vb. davranışları bir kültür belirtisidir. İşletmelerde ise bu karşımıza örgüt kültürü olarak çıkmaktadır. Örgüt kültürü denince akla içinde bulunduğu işletmenin kuralları amaçları gelmektedir. Kişi bu örgüt kültürünü benimseyerek o örgüte göre hareket eder ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarları gibi savunur. İşte bu noktada kişinin bulunduğu durum örgütün kişi üzerindeki olumlu yanı motive edici tutumdur. “Kültür bize neyin doğru neyin yanlış, neyin güzel neyin çirkin, neyin mantıklı neyin mantıksız, neyin acı neyin eğlendirici, neyin güvenli neyin tehlikeli

¹⁸⁵Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, s.417-418

¹⁸⁶Sabuncuoğlu, 2011, s.296; Güven, a.g.k. s.95’den alıntı

olarak kabul edildiğini ayırt etmemiz için bazı standartlar sağlar. Kültür, benzer ortamda yetişmiş kişilerle özdeşleşmemizi, kendimizi aynı gruba sokmamızı sağlar.”¹⁸⁷

3.14. Grup ve Takım Ruhunun Sağlanması

“Günümüzde yönetim teknikleri takım bazlı organizasyonlara yönelmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme çalışmaları da giderek kişilerden takıma kaymaktadır.”¹⁸⁸ Bir gruba, takıma giren kişi o takımın bir parçasıymış gibi, bir dişlinin dişi gibi hareket etmelidir. Kişi grup içinde farklı hareket ederse o dişli yalpalayarak döner ve sendeler, belli bir noktaya geldiğinde en zayıf dişlisinden kırılır. Bu nedenle işletmelerde çalışanlar o dişlinin parçasıymış gibi hareket etmelidirler.

“Takım ruhu, işletmenin tüm çalışanlarının benzer değer, norm ve inançlar doğrultusunda ortak amaçlar etrafında birleşmesini ve faaliyet göstermesini ifade eder. Takım çalışmasının yaygın olarak kullanıldığı günümüz koşullarında bu kavram giderek güncellik kazanmaktadır. Bireysel başarılar önemli olmakla birlikte çoğu kez işletmeyi bir bütün olarak amacına ulaştırmaktan uzaktır.”¹⁸⁹ Örneğin bir hastanede çalışan bireyler bir takım olarak çalışmazlarsa yapılan iş sendeye uğrar ve hasta mağdur olur. Çünkü kamu sağlık sektöründe uzmanlaşma vardır ve herkes kendi görevini diğer takım arkadaşlarına bağlı bir şekilde yerine getirmesi gereklidir.

“Bizleri motive eden bir diğer doğal sevgi de, toplumsal doğamızdan, ait olma sevgimizden gelir. Belli bir grup ve ekibin ve hatta kurumun kendisinin sevgisi aile sevgisi kadar güçlü olabilir. Bazen, askeri kaçmaktan alıkoyan herhangi bir neden olmayabilir ve kendisini hiç yolda bırakmamış yoldaşlarını yolda bırakmama kararı alabilir. Yurtseverlik, insanın vatanına duyduğu sevgi, bağlı olduğumuz, bize sadakat ilhamı veren toplumsal kümelerle duyduğumuz sevgi kapasitesinden çok daha geniş bir formattadır.”¹⁹⁰ Kişiler grup ve takım içerisinde bulunduklarında kendilerini daha güçlü hissetmektedirler. Bu ister bir sivil toplum kuruluşu olsun, ister bir sendika olsun, ister bir işletme olsun bu gruplara katıldıklarında güç birliği yaptıklarında seslerini ve güçlerini daha güçlü bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. İşletmede çalışan birey kendisini diğer işletmelerden ayrı ve farklı olarak görüyorsa diğer rakip işletmelerle rekabet içine girecek ve işletmeye katkıları fazla olacaktır.

¹⁸⁷V. A. Phatok, Uluslar arası Yönetim, İşletme İktisat Bilimleri Yayın No:108, s.27

¹⁸⁸Z. Sabuncuoğlu-T. Tokol, Meslek Yüksek Okulları için Genel İşletme, Bursa, 2008, s.216

¹⁸⁹Ataman, s.415

¹⁹⁰J. Adair, Esin Veren Lider, İstanbul, 2003, s.194

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE MOTİVASYONUNU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER (KIRKLARELİ ÖRNEĞİ)

1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ, ÇALIŞMA DENEYİMİ VE TEMEL SAĞLIK TERCİHLERİ

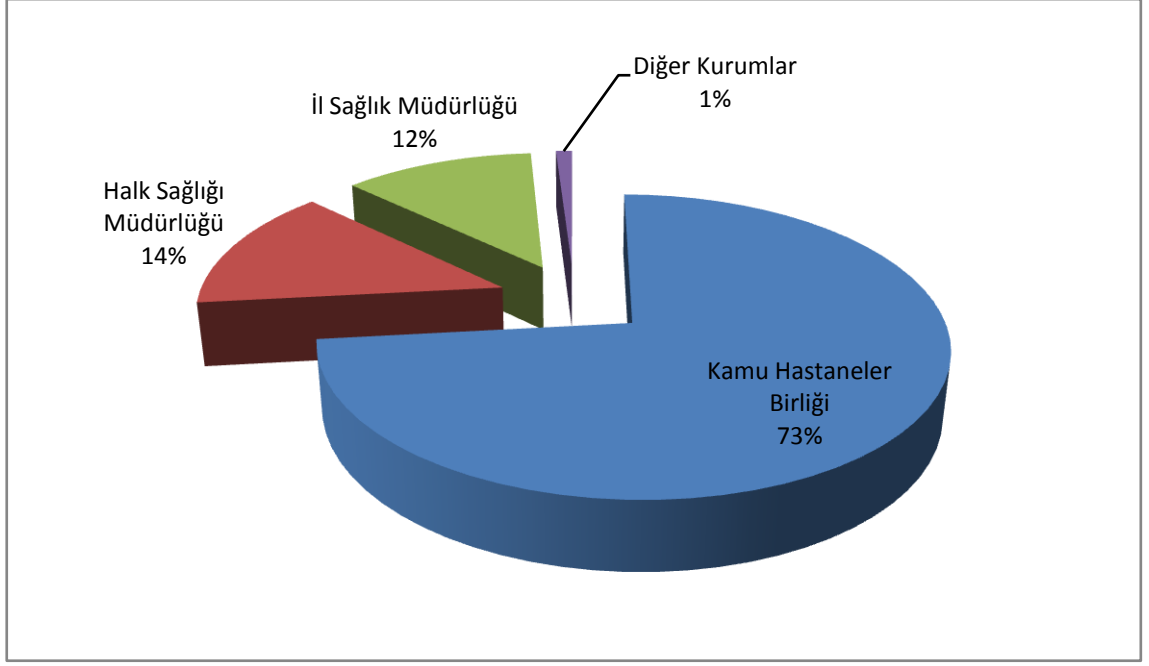
1.1. Çalışılan Kurum Dağılımına Ait Bilgiler

Yapılan araştırmaya göre kamuda çalışan sağlık personellerinin %73,3'ünü Kamu Hastaneler Birliğinde, %13,8'ini halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı birimlerde, %11,9'unu da İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı birimlerde çalışmaktadır. Verilen değerlerde de anlaşıldığı gibi Kamu Hastaneler Birliği personelinin sağlık sektöründe çalışan kesimin ¾'ünü kapsadığı anlaşılmaktadır. Kamu Hastaneler Birliği personeli ise Halk Sağlığı personeli ve İl Sağlık Müdürlüğü personeli takip etmektedir.

Araştırmaya katılanların %9,4'ü il sağlık müdürlüğünde çalışıyor iken %6,7'si halk sağlığı müdürlüğünde, %66,4'ü devlet hastanesinde, %6,9'u ağız diş sağlığı merkezinde, %5,8'i toplum sağlığı merkezinde, %2,5'i ilçe sağlık müdürlüğünde ve %1,3'ü ise aile hekimliği çalışanı olarak çalışmaktadır. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Çalışılan Kurumuna İlişkin Frekanslar

Kurumu	Kişi Sayısı	Yüzde
İl Sağlık Müdürlüğü	42	9,4
Halk Sağlığı Müdürlüğü	30	6,7
Devlet Hastanesi	297	66,4
Ağız Diş Sağlığı Merkezi	31	6,9
Toplum Sağlığı Merkezi	26	5,8
İlçe Sağlık Müdürlüğü	11	2,5
Aile Hekimliği Çalışanı	6	1,3
Diğer	4	0,9
Toplam	447	100,0



1.2. Statü Dağılımına Ait Bilgiler

Kamuda çalışanlarının tamamına yakını kadrolu devlet memuru olarak çalışmakta, kadrolu devlet memurlarını ise sözleşmeli (4/B'li) personel takip etmektedir. Dışarıdan istihdam edilme oranı yok denecek kadar düşüktür.

Katılımcıların %89,0'u kadrolu devlet memuru iken %5,8'i sözleşmeli(4/B'li) personel ve %3,4'ü ise hizmet ihale ile istihdam edilen personeldir. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Çalışma Statüsüne İlişkin Frekanslar

Statüsü	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadrolu Devlet Memuru	398	89,0
Sözleşmeli(4/B'li) Personel	26	5,8
Hizmet İhale ile İstihdam Edilen Personel	15	3,4
Diğer	8	1,8
Toplam	447	100,0

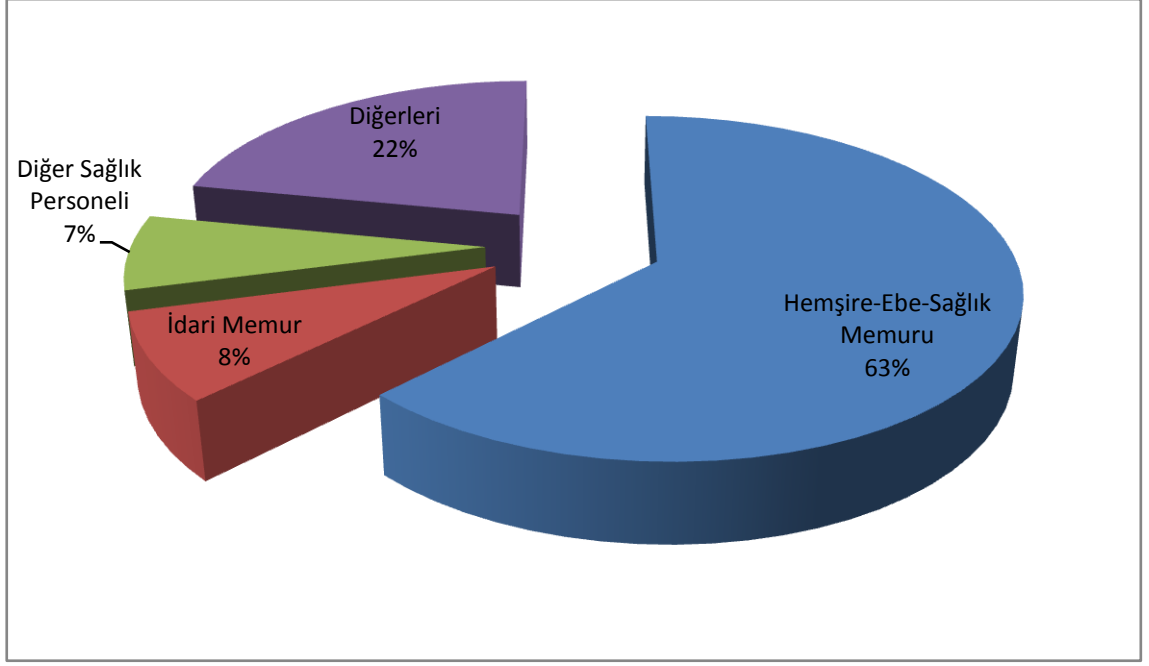
1.3. Unvan Dağılımına Ait Bilgiler

Kamuda sağlık çalışanlarında %62,6 oranı ile hemşire-ebe-sağlık memuru çalışanlarının yüksek olması dikkat çekmektedir. Hemşire-ebe-sağlık memurunu ise sırası ile %8,3'ü idari memur ve %7,2'si ise diğer sağlık personeli (diyetisyen, fizyoterapist, eczacı, sosyal hiz. uzm. vb.) takip etmektedir. Bu nedenle yapılan düzenlemelerde hemşire-ebe-sağlık çalışanlarının düşünce ve görüşlerinin dikkate alınmasının birinci öncelikli ele alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılanların %0,7'si sağlık müdürü, yard. ve şube müdürü iken %1,1'i başhekim veya yardımcısı (yönetici doktor), %0,7'si hastane müdürü veya yardımcısı (yönetici sağlık idarecisi), %0,7'si başhemşire veya yardımcısı (yönetici hemşire), %2,9'u uzman doktor-başasistan, %2,2'si pratisyen doktor veya asistan, %1,8'i dış hekimi, %3,6'sı sorumlu hemşire, %8,3'ü idari memur, %62,6'sı hemşire-ebe-sağlık memuru, %5,4'ü teknisyen, %2,7'si bilgi işlem elemanı, %0,2'si özel güvenlik ve %7,2'si ise diğer sağlık personeli (diyetisyen, fizyoterapist, eczacı, sosyal hiz. uzm. vb.) dir. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Unvana İlişkin Frekanslar

Unvanı	Kişi Sayısı	Yüzde
Sağlık Müdürü, Yard. Ve Şube Müdürü	3	0,7
Başhekim veya Yardımcısı (Yönetici Doktor)	5	1,1
Hastane Müdürü veya Yardımcısı (Yönetici Sağlık İdarecisi)	3	0,7
Başhemşire veya Yardımcısı (Yönetici Hemşire)	3	0,7
Uzman Doktor –Başasistan	13	2,9
Pratisyen doktor veya Asistan	10	2,2
Dış Hekimi	8	1,8
Sorumlu Hemşire	16	3,6
İdari Memur	37	8,3
Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru	280	62,6
Teknisyen	24	5,4
Bilgi İşlem Elemanı	12	2,7
Özel Güvenlik	1	0,2
Diğer Sağlık Personeli (Diyetisyen, Fizyoterapist, Eczacı, Sosyal Hiz.Uzm. vb.)	32	7,2
Toplam	447	100,0



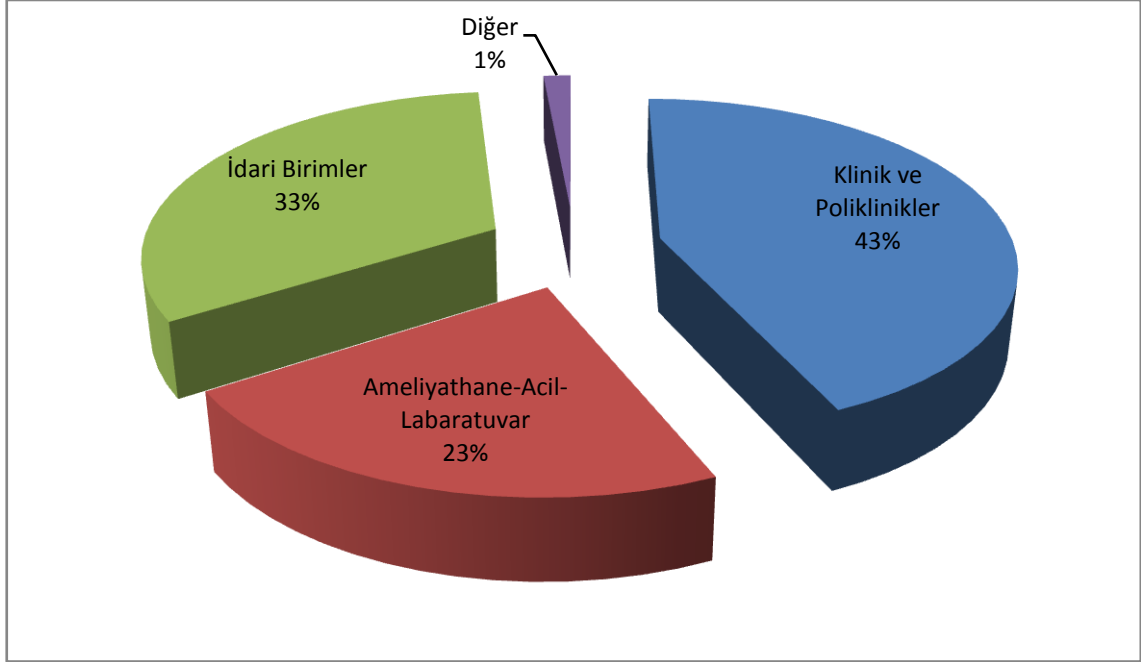
1.4. Çalışılan Birim Dağılımına Ait Bilgiler

Kamuda sağlık sektöründe çalışanlar birim bazında değerlendirildiğinde idari hizmetlerde çalışan sağlık personelinin anımsanmayacak oranda(1/4) yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bununla sağlık çalışanlarındaki motivasyonu olumsuz etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılanların %6,5'i ameliyathane biriminde iken %13,9'u dâhili kliniklerde, %10,7'si cerrahi kliniklerde, %9,8'i polikliniklerde, %1,8'i yoğun bakımda, %5,1'i laboratuvarlarda, %5,1'i acil serviste, %26,8'i idari birimlerde ve %1,3'ü ise klinikler ve polikliniklerde dönüşümlü olarak çalışmaktadır. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Çalışılan Birimine İlişkin Frekanslar

Birimi	Kişi Sayısı	Yüzde
Ameliyathane	29	6,5
Dâhili Klinikler	62	13,9
Cerrahi Klinikler	48	10,7
Poliklinikler	44	9,8
Yoğun Bakım	8	1,8
Laboratuvarlar	23	5,1
Acil Servis	23	5,1
İdari Birimler	120	26,8
Klinikler ve Poliklinikler Dönüşümlü	6	1,3
Diğer	84	18,8
Toplam	447	100,0



1.5. Çalışma Şekli Dağılımına Ait Bilgiler

Sağlık sektöründe çalışan kamu personelinin sürekli nöbet tuttukları ve nöbeti müteakip istirahat ettikleri ve buna bağlı olarak istirahat eden personelden faydalanılamaması sağlık sektöründeki personel gücünü zayıflatmaktadır.

Katılımcıların %55,0'inin çalışma şekli sürekli gündüz mesai şeklinde iken %6,7'sinin çalışma şekli vardiya usulü dönüşümlü, %2,0'sinin çalışma şekli sürekli gece vardiyası ya da gece nöbeti, %13,0'ünün çalışma şekli gündüz mesai ve ara sıra nöbet (ayda 1-3) ve %17,9'unun çalışma şekli ise gündüz mesai ve sık sık nöbet (ayda 4 veya daha fazla) şeklindedir. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Çalışma Şekline İlişkin Frekanslar

Çalışma Şekli	Kişi Sayısı	Yüzde
Sürekli Gündüz Mesai	246	55,0
Vardiya Usulü Dönüşümlü	30	6,7
Sürekli Gece Vardiyası ya da Gece Nöbeti	9	2,0
Gündüz Mesai ve Ara Sıra Nöbet(Ayda 1-3)	58	13,0
Gündüz Mesai ve Sık Sık Nöbet(Ayda 4 veya Daha Fazla)	80	17,9
Diğer	24	5,4
Toplam	447	100,0

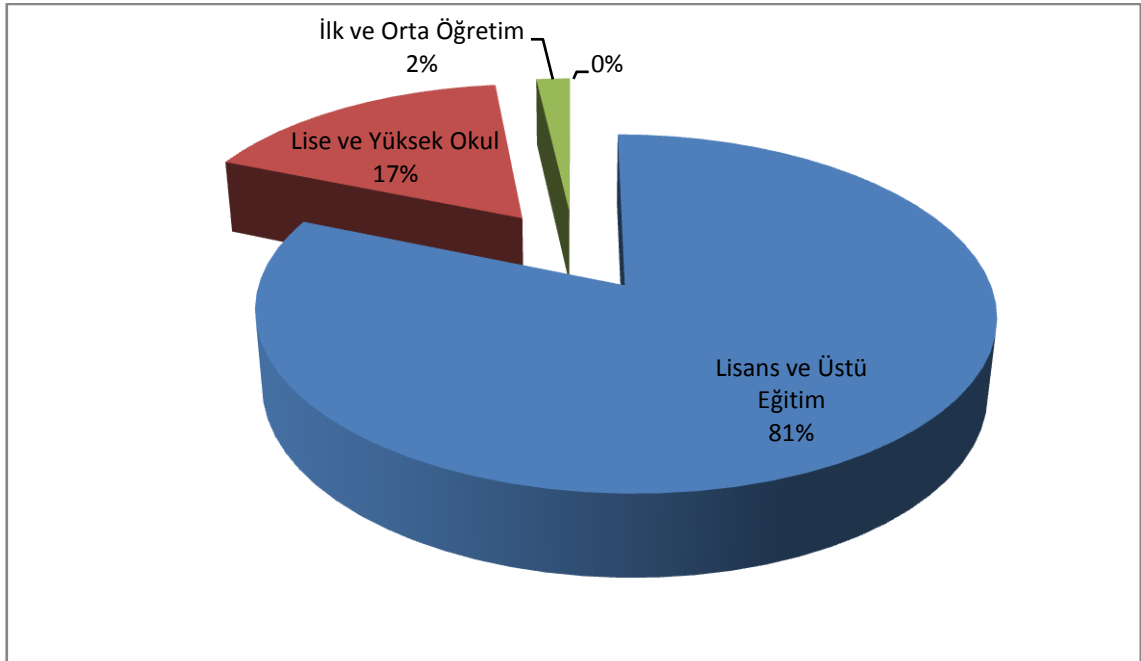
1.6. Eğitim Durumu Dağılımına Ait Bilgiler

Sağlık çalışanlarında çalışan personelin kendini geliştirdiği eğitim durumunun oldukça yüksek seviyede olmasından anlaşılmaktadır. Tablo 12’de de görüldüğü gibi ön lisans-lisans-yüksek lisans-tıpta uzmanlık veya doktora mezunlarının oranı %81,3 ile oldukça yüksektir. Buna karşılık ilköğretim ve ortaokul mezunu oranı sadece %1,8’de kalmıştır.

Katılımcıların %1,8’i ilköğretim veya ortaokul mezunu iken %17,0’si lise ve dengi okul mezunu, %35,8’i ön lisans mezunu, %32,9’u lisans mezunu, %9,2’si yüksek lisans mezunu ve %3,4’ü ise tıpta uzmanlık veya doktora mezunudur. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Eğitim Durumuna İlişkin Frekanslar

Eğitim	Kişi Sayısı	Yüzde
İlk Öğretim veya Ortaokul	8	1,8
Lise ve Dengi Okul	76	17,0
Ön Lisans	160	35,8
Lisans	147	32,9
Yüksek Lisans	41	9,2
Tıpta Uzmanlık veya Doktora	15	3,4
Toplam	447	100,0



1.7. Mesleki Hizmet Süreleri Dağılımına Ait Bilgiler

Kamudaki sağlık çalışanlarında hizmet süreleri arasında belirgin bir farklılık görülmemektedir. Hizmet süresi 16-20 yıl olan personel mevcudu sağlık sektöründe çalışan personel miktarının $\frac{1}{4}$ 'ini oluşturmaktadır. Buda sağlık sektöründe emekliliğini hak eden personelin daha uzun süreler çalışmayarak kurumdan ayrıldığını göstermektedir. Çalışanlar arasındaki dengeye bakılırsa sağlık sektöründeki personellerin deneyimlerine göre iller arasında orantılı olarak dağıtıldığı ve usta-çırak usulünün halen uygulanmakta olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların %5,4'ünün sağlık sektöründeki hizmet süresi 1 yıldan az iken %17,7'sinin 1-5 yıl arası, %19,9'unun 6-10 yıl arası, %14,5'inin 11-15 yıl arası, %23,9'unun 16-20 yıl arası ve %18,6'sının sağlık sektöründeki hizmet süresi ise 21 yıldan fazladır. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13: Sağlık Sektöründeki Hizmet Süresine İlişkin Frekanslar

Hizmet Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde
1 Yıldan Az	24	5,4
1-5 Yıl	79	17,7
6-10 Yıl	89	19,9
11-15 Yıl	65	14,5
16-20 Yıl	107	23,9
21 Yıl ve Daha Fazla	83	18,6
Toplam	447	100,0

1.8. Birimdeki Hizmet Süreleri Dağılımına Ait Bilgiler

Aşağıda Tablo 14’de verilen verilere bakıldığında sağlık çalışanları kurum içerisinde birimler arası değişim ile personelin aynı birimde uzun süre durmasını önüne geçilmiş ve tüm personelin her birimde çalışması amaç edinilmiştir. Böylelikle tüm personelin her branşta bilgi sahibi olması ve oluşan melekelerin kaybolmaması amaç edinilmiştir.

Katılımcıların %19,7’sinin birimdeki hizmet süresi 1 yıldan az iken %41,4’ünün 1-5 yıl arası, %15,4’ünün 6-10 yıl arası, %9,8’inin 11-15 yıl arası, %7,2’sinin 16-20 yıl arası ve %6,5’inin birimdeki hizmet süresi ise 21 yıldan fazladır. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Birimdeki Hizmet Süresine İlişkin Frekanslar

Birim Hizmeti Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde
1 Yıldan Az	88	19,7
1-5 Yıl	185	41,4
6-10 Yıl	69	15,4
11-15 Yıl	44	9,8
16-20 Yıl	32	7,2
21 Yıl ve Daha Fazla	29	6,5
Toplam	447	100,0

1.9. Gelir Durumu Dağılımına Ait Bilgiler

Sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğu 1001 – 3000 lira gelir diliminde orta gelir seviyesindeki personelden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların %5,8’inin geliri 1000 TL ve altında iken %40,0’ının geliri 1001-2000 TL arasında, %44,3’ünün geliri 2001-3000 TL arasında, %4,7’sinin geliri 3001-4000 TL arasında ve %5,1’inin geliri ise 4001 TL ve üzerindedir. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Gelire İlişkin Frekanslar

Gelir	Kişi Sayısı	Yüzde
1000 TL ve Altı	26	5,8
1001-2000 TL Arası	179	40,0
2001-3000 TL Arası	198	44,3
3001-4000 TL Arası	21	4,7
4001 TL ve Üzeri	23	5,1
Toplam	447	100,0

1.10. Yaş Dağılımına Ait Bilgiler

Sağlık çalışanlarının 21-45 yaş aralığı olan genç ve dinamik zamanlarda çalıştığı (%86,8) ve emekliliğini dolduran personelin çalışma koşullarındaki zorluklar nedeni ile emekli olduğu yaş haddini beklemediği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %2,7'si 20 yaş ve altında iken %10,1'i 21-25 yaş arasında, %19,0'u 26-30 yaş arasında, %20,4'ü 31-35 yaş arasında, %21,9'u 36-40 yaş arasında, %15,4'ü 41-45 yaş arasında, %7,2'si 46-50 yaş arasında ve %3,4'ü ise 51 yaş ve üzerindedir. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Yaşa İlişkin Frekanslar

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde
20 Yaş ve Altı	12	2,7
21-25 Yaş Arası	45	10,1
26-30 Yaş Arası	85	19,0
31-35 Yaş Arası	91	20,4
36-40 Yaş Arası	98	21,9
41-45 Yaş Arası	69	15,4
46-50 Yaş Arası	32	7,2
51 Yaş ve Üzeri	15	3,4
Toplam	447	100,0

1.11. Cinsiyet Dağılımına Ait Bilgiler

Tablo 17'de verilen verilere göre sağlık sektöründe çalışanların $\frac{3}{4}$ 'e yakınının kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Buda normal hayatta da kendi yaşantılarına daha özen ve itina gösteren kadınların sağlık sektörüne de rağbet gösterdiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların %27,7'si erkek iken %72,3'ü ise kadındır. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17: Cinsiyete İlişkin Frekanslar

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	124	27,7
Kadın	323	72,3
Toplam	447	100,0

1.12. Medeni Durum Dağılımına Ait Bilgiler

Sağlık sektöründe çalışanların $\frac{3}{4}$ 'ünün evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %74,3'ü evli iken %25,7'si ise bekârdır. Çalışılan kuruma ilişkin frekanslar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18: Medeni Duruma İlişkin Frekanslar

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli	332	74,3
Bekâr	115	25,7
Toplam	447	100,0

2. GENEL VE ALT BOYUTLARINA AİT GÜVENİRLİK DEĞERLERİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Kırklareli'nde sağlık çalışanlarında yapılan araştırmanın güvenilirliği ekonomik alt boyutu açısından %69.5, Psiko-Sosyal alt boyutu açısından %83.2 ve Örgütsel-Yönetsel alt boyut açısından ise %87.2 bulunmuştur. Motivasyonun alt boyutlarından anketimizin Ekonomik alt boyutlar açısından orta düzeyde çıkmış olmasına rağmen anketimizin genel güvenilirliği %90.3 çıkmış olup, yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir.

Tablo 19: Genel ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	İfade Sayısı	Güvenirlik	Minimum	Maksimum	Ortalama	St. Sapma
Ekonomik	14	0,695	1,21	5,00	3,49	0,470
Psiko-sosyal	27	0,832	1,67	4,96	3,63	0,438
Örgütsel-yönetsel	19	0,872	1,42	5,00	4,14	0,473
Genel	60	0,903	1,68	4,68	3,76	0,377

3. GENEL VE ALT BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, motivasyonu etkileyen ekonomik, psikososyal, örgütsel-yönetSEL ve genel boyutlar arasında güçlü ilişki ve etkileşim olduğu bulunmuştur.

Tablo 20: Genel ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi)

		Ekonomik	Psikososyal	Örgütsel-YönetSEL	Genel Boyut
Ekonomik	r	1	0,527*	0,433*	0,738*
	p		0,000*	0,000*	0,000*
Psikososyal	r	0,527*	1	0,541*	0,897*
	p	0,000*		0,000*	0,000*
Örgütsel-YönetSEL	r	0,433*	0,541*	1	0,805*
	p	0,000*	0,000*		0,000*
Genel Boyut	r	0,738*	0,897*	0,805*	1
	p	0,000*	0,000*	0,000*	

4. ALT BOYUTLARDAKİ İFADELERİN ÖNEM SIRASINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Ekonomik Faktörler Açısından Değerlendirme

Ekonomik faktörler açısından katılıyorum ve tamamen katılıyorum seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde önem sırasına göre ifadeler aşağıda sıralanmıştır. Bunlar:

i. Başarılarımdan dolayı maddi ödül verilmesi işyerindeki motivasyonumu artırır (%917).

ii. Çalışılan kurumda kişinin yaptığı işe göre adil bir ücret dağılımı olması gereklidir (%91,3).

iii. İş yerine geliş – gidişlerde yeterli ulaşım imkanlarının olması motivasyonumu olumlu şekilde etkiler (%90,8).

iv. Başarılı işler neticesinde ödül alınması, kişilerin işteki başarılı çalışmalarını yinelemesi konusunda etkilidir (%90,4).

v. İşyerinde yeterince giyecek, yiyecek, konut, ulaşım vb. imkanlar olmalıdır (%89,1).

vi. Boş zamanlarda etkinlikler düzenlenmesi (eşli çaylar, eğlenceler, piknikler, yemekler gibi) işteki motivasyonumu artırır (%77,6).

vii. Kişiler arası rekabetin artması için kişilere yönelik ödüllendirme sistemi olmalıdır (%66).

viii. İşimin garantili bir gelecek vaat ettiğine inanıyorum (%54,2).

ix. Manevi ödüllerden (takdir edilmek, teşekkür edilmek gibi) çok maddi ödüllere önem veririm (%45,5).

x. Yaptığım işim karşılığı verilen ücret tatminkardır (%30,7).

xi. Aldığım ücret bulunduğum statü için yeterlidir (%26,2).

xii. Aldığım ücret motive olmam ve daha verimli çalışmam için yeterlidir (%25,5).

xiii. Dolgun bir ücret almam her şeyden (arkadaşlarım, iş çevrem gibi) önce gelir (%20,8).

xiv. Çalışılanlar arasında verilen ücretler ve ödül sistemi adildir (%16,8).

Ekonomik faktörlerin sağlık çalışanlarında motivasyonu ne şekilde etkilediği Tablo 21’de önem sırasına göre gösterilmiştir.

Tablo 21: Ekonomik Faktörler Açısından Değerlendirme

Maddeler		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. ± S.S.
Eko2	N	10	14	13	172	238	4,37±0,866
	%	2,2	3,1	2,9	38,5	53,2	
Eko1	N	15	15	9	140	268	4,41±0,943
	%	3,4	3,4	2,0	31,3	60,0	
Eko13	N	7	6	28	249	157	4,21±0,751
	%	1,6	1,3	6,3	55,7	35,1	
Eko14	N	9	10	24	216	188	4,26±0,823
	%	2,0	2,2	5,4	48,3	42,1	
Eko5	N	10	16	23	192	206	4,27±0,886
	%	2,2	3,6	5,1	43,0	46,1	
Eko12	N	8	37	55	225	122	3,93±0,941
	%	1,8	8,3	12,3	50,3	27,3	
Eko3	N	24	59	69	153	142	3,74±1,191
	%	5,4	13,2	15,4	34,2	31,8	
Eko4	N	20	59	126	159	83	3,51±1,075
	%	4,5	13,2	28,2	35,6	18,6	
Eko6	N	32	137	75	112	91	3,21±1,272
	%	7,2	30,6	16,8	25,1	20,4	
Eko7	N	76	141	93	101	36	2,73±1,214
	%	17,0	31,5	20,8	22,6	8,1	
Eko11	N	66	167	97	87	30	2,66±1,147
	%	14,8	37,4	21,7	19,5	6,7	
Eko9	N	72	169	92	92	22	2,6±1,127
	%	16,1	37,8	20,6	20,6	4,9	
Eko10	N	69	209	76	62	31	2,5±1,12
	%	15,4	46,8	17,0	13,9	6,9	
Eko8	N	98	161	113	43	32	2,44±1,144
	%	21,9	36,0	25,3	9,6	7,2	

4.2. Psiko – Sosyal Faktörler Açısından Değerlendirme

Psiko – Sosyal faktörler açısından katılıyorum ve tamamen katılıyorum seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde önem sırasına göre İlk beş ifade aşağıda sıralanmıştır. Bunlar:

- i. Yöneticilerimin tutum ve davranışları motivasyonumu olumlu/olumsuz etkiler (%94,4).
- ii. Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi kişilerin çalışma isteklerini etkiler (%93,3).
- iii. İşe yeni başlayanlara iyi bir oryantasyon eğitimi verilmelidir (%93,3).
- iv. Yaptığım işlerin topluma faydalı olmasını bilmek motive olmamı sağlar (%92,4).
- v. Özel hayatıma saygı ve önem verilmesi iş yerindeki motivasyonumu artırır (%92,2).
- vi. Yöneticilerime devamlı dostça arkadaşça diyaloga girebilmem ve derdimi anlatabilmem motivasyonumu etkiler (%85).
- vii. Mesleğimi severek ve isteyerek yaparım (%84,7).
- viii. Bulunulan meslekteki tehlikeli çalışma koşulları çalışma isteklerini olumsuz yönde etkiler (%84,4).
- ix. Çalıştığım iş için bilgim, becerim yeteri seviyededir (%84,1).
- x. Görevim sayesinde toplum içerisinde edindiğim saygınlık motivasyon için etkili bir faktördür (%80,8).
- xi. Bulunduğum kurumda bulunulan statüye saygı çalışanlar için önemlidir (%77,9).
- xii. Çalışanlar genelde iş ile ilgili programlarını kendilerinin yapmalarını isterler ve bu konuda öncelik verilmesini arzu ederler (%74).
- xiii. İş yerinde sık sık rotasyon yapılması işte uzmanlaşmayı olumsuz yönde etkiler (%70,4).
- xiv. Doğum günü, evlilik yıl dönümü, rütbe terfisi gibi önemli günlerin hatırlanması benim için önemlidir (%68,9).
- xv. Bilgime ve becerime göre yeterince görev ve inisiyatif verilmektedir (%58,4).
- xvi. Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarımla geçirdiğim süreler arttıkça iş düzeyimde verimli artış olur (%57,5).

xvii. Çalıştığım kurumda yöneticiden, işimden ve diğer personellerden kaynaklı sebeplerden dolayı strese giriyorum (%52,6).

xviii. İşimle ilgili eğitim olanakları yeterli seviyededir (%47,2).

xix. Çalıştığım kurumda bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınır (%45,7).

xx. Çalışmalarda önerilerim dikkate alınır (%45,4).

xxi. Kendimi yetiştirmem, geliştirmem ve eğitim seviyemi yükseltmem üstlerimce devamlı desteklenmektedir (%39,2).

xxii. Çalıştığım kurumda kararlara katılma, inisiyatif kullanma olanakları vardır (%38,9).

xxiii. Eğitim, kurs gibi faaliyetlere personelin gönderilerek kendini geliştirebilmesi sağlamakta adil davranıldığına inanıyorum (%38,5).

xxiv. Mesleği geliştirme eğitimlerine personelin gönderilmesi adil ve yeterli seviyededir (%34).

xxv. Yöneticilerce çalışanlar arasında rekabet ortamı oluşturulmalıdır (%33,6).

xxvi. İşler çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır (%31,8).

xxvii. Yaptığım işler devamlı üstlerimce takdir edilir veya ödüllendirilir (%30,7).

Psiko-sosyal faktörlerin sağlık çalışanlarında motivasyonu ne şekilde etkilediği Tablo 22’de önem sırasına göre gösterilmiştir.

Tablo 22: Psiko – Sosyal Faktörler Açısından Değerlendirme

Maddeler		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. ± S.S.
Psi16	N	10	10	5	177	245	4,43±0,819
	%	2,2	2,2	1,1	39,6	54,8	
Psi23	N	10	8	12	216	201	4,32±0,805
	%	2,2	1,8	2,7	48,3	45,0	
Psi36	N	7	11	12	212	205	4,34±0,783
	%	1,6	2,5	2,7	47,4	45,9	
Psi20	N	8	8	18	231	182	4,28±0,777
	%	1,8	1,8	4,0	51,7	40,7	
Psi39	N	7	13	15	227	185	4,28±0,794
	%	1,6	2,9	3,4	50,8	41,4	
Psi34	N	9	26	32	234	146	4,08±0,899
	%	2,0	5,8	7,2	52,3	32,7	
Psi25	N	9	13	46	196	183	4,19±0,881
	%	2,0	2,9	10,3	43,8	40,9	
Psi38	N	10	28	32	230	147	4,06±0,922
	%	2,2	6,3	7,2	51,5	32,9	
Psi27	N	9	10	52	232	144	4,1±0,837
	%	2,0	2,2	11,6	51,9	32,2	
Psi19	N	7	25	54	247	114	3,98±0,861
	%	1,6	5,6	12,1	55,3	25,5	
Psi18	N	9	35	55	206	142	3,98±0,968
	%	2,0	7,8	12,3	46,1	31,8	
Psi35	N	6	29	81	233	98	3,87±0,875
	%	1,3	6,5	18,1	52,1	21,9	
Psi22	N	30	49	53	174	141	3,78±1,196
	%	6,7	11,0	11,9	38,9	31,5	
Psi24	N	17	58	64	190	118	3,75±1,099
	%	3,8	13,0	14,3	42,5	26,4	
Psi21	N	29	70	87	197	64	3,44±1,113
	%	6,5	15,7	19,5	44,1	14,3	
Psi15	N	17	70	103	188	69	3,5±1,05
	%	3,8	15,7	23,0	42,1	15,4	
Psi30	N	24	114	74	165	70	3,32±1,169
	%	5,4	25,5	16,6	36,9	15,7	
Psi31	N	31	97	108	167	44	3,21±1,104
	%	6,9	21,7	24,2	37,4	9,8	
Psi40	N	41	90	112	151	53	3,19±1,16

	%	9,2	20,1	25,1	33,8	11,9	1
Psi17	N	35	66	143	163	40	3,24±1,06
	%	7,8	14,8	32,0	36,5	8,9	2
Psi32	N	51	108	113	129	46	3,02±1,18
	%	11,4	24,2	25,3	28,9	10,3	4
Psi28	N	35	86	152	139	35	3,12±1,05
	%	7,8	19,2	34,0	31,1	7,8	7
Psi41	N	53	96	126	127	45	3,03±1,17
	%	11,9	21,5	28,2	28,4	10,1	4
Psi33	N	56	110	129	123	29	2,91±1,13
	%	12,5	24,6	28,9	27,5	6,5	
Psi37	N	46	138	113	104	46	2,92±1,16
	%	10,3	30,9	25,3	23,3	10,3	7
Psi29	N	67	112	126	112	30	2,83±1,16
	%	15,0	25,1	28,2	25,1	6,7	
Psi26	N	48	125	137	101	36	2,89±1,11
	%	10,7	28,0	30,6	22,6	8,1	7

4.3. Örgütsel – Yönetsel Faktörler Açısından Değerlendirme

Örgütsel – Yönetsel faktörler açısından katılıyorum ve tamamen katılıyorum seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde önem sırasına göre İlk beş ifade aşağıda sıralanmıştır. Bunlar:

- i. Problemlerimizi yöneticilerimizle tartışabilmek önemlidir (%95,8).
- ii. Çalışanlar için yeterli donanım ve çalışma ortamına sahip olmak önemlidir (%95,3).
- iii. Kişilere verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması iş yerindeki motivasyonumu artırır (%95,3).
- iv. Tatil, izin ve istirahat günlerimin bana ayrılması işteki motivasyonumu artırır (%95,3).
- v. Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonunu artırır (%95,1).
- vi. Çalışan personele kişisel gelişim ve ilerleme için konusunda uzman personellerce toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetler düzenlenmelidir (%94,2).
- vii. Yöneticiler, çalışanlar arasında uzlaştırıcı bir rol oynamalıdır (%93,5).
- viii. Kurumda disiplin kuralları, hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalıdır (%92,9).

ix. Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır (%91,3).

x. Örgütsel demokrasinin gerçekleşebilmesi için katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi uygulanmalıdır (%89,9).

xi. Çalışılan kurumda olumsuz davranışlara sahip insanların olması işteki motivasyonu olumsuz etkilemektedir (%89,5).

xii. Ödüllendirme imkanlarından çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkiler (%87,2).

xiii. Alınan kararlar çalışan tüm personelin katılımı ile alınmalıdır (%86,6).

xiv. Yönetim tarafından normalden fazla çalıştırılmak işteki verimi düşürür (%85,7).

xv. Başarılı olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür/takdir edilmesi veya ödül verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır (%84,7).

xvi. İhtiyaç anında şikayet olanaklarının bulunması motivasyonu artırır (%80,8).

xvii. Yöneticilerimle olan ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması, maaşımın yüksek olmasından daha iyidir (%46,3).

xviii. İyi bir kariyer sahibi olabilmem, iyi bir ücret almamdan daha önemlidir (%45,7).

xix. Yöneticilerin çalışan personelin sorunları ile ilgilenildiğini düşünüyorum (%36,7).

Örgütsel-yönetimsel faktörlerin sağlık çalışanlarında motivasyonu ne şekilde etkilediği Tablo 23’de önem sırasına göre gösterilmiştir.

Tablo 23: Örgütsel – Yönetmel Faktörler Açısından Değerlendirme

Maddeler		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. ± S.S.
Örg52	N	7	2	10	209	219	4,41±0,709
	%	1,6	0,4	2,2	46,8	49,0	
Örg45	N	5	6	10	168	258	4,49±0,715
	%	1,1	1,3	2,2	37,6	57,7	
Örg53	N	3	6	12	210	216	4,41±0,676
	%	0,7	1,3	2,7	47,0	48,3	
Örg54	N	3	6	12	193	233	4,45±0,68
	%	0,7	1,3	2,7	43,2	52,1	
Örg58	N	2	5	15	199	226	4,44±0,659
	%	0,4	1,1	3,4	44,5	50,6	
Örg44	N	7	8	11	219	202	4,34±0,756
	%	1,6	1,8	2,5	49,0	45,2	
Örg49	N	5	9	15	215	203	4,35±0,742
	%	1,1	2,0	3,4	48,1	45,4	
Örg59	N	3	8	21	176	239	4,43±0,727
	%	0,7	1,8	4,7	39,4	53,5	
Örg60	N	4	9	32	196	206	4,32±0,769
	%	0,9	2,0	7,2	43,8	46,1	
Örg57	N	11	15	21	227	173	4,2±0,867
	%	2,5	3,4	4,7	50,8	38,7	
Örg51	N	9	13	35	195	195	4,24±0,87
	%	2,0	2,9	7,8	43,6	43,6	
Örg43	N	6	17	37	192	195	4,24±0,859
	%	1,3	3,8	8,3	43,0	43,6	
Örg55	N	13	21	30	180	203	4,21±0,965
	%	2,9	4,7	6,7	40,3	45,4	
Örg48	N	5	22	41	196	183	4,19±0,875
	%	1,1	4,9	9,2	43,8	40,9	
Örg46	N	5	23	58	194	167	4,11±0,894
	%	1,1	5,1	13,0	43,4	37,4	
Örg47	N	39	80	121	140	67	3,26±1,173
	%	8,7	17,9	27,1	31,3	15,0	
Örg50	N	24	79	140	134	70	3,33±1,101
	%	5,4	17,7	31,3	30,0	15,7	
Örg56	N	63	99	121	113	51	2,98±1,224
	%	14,1	22,1	27,1	25,3	11,4	
Örg42	N	6	10	23	222	186	4,28±0,775
	%	1,3	2,2	5,1	49,7	41,6	

5. ALT BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

5.1. Kurum ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışılan kurum ile alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Sağlık çalışanlarında çalışılan kurum ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24: Çalışılan Kurum ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Alt Boyutlar	Kurumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Ekonomik	İl Sağlık Müdürlüğü	42	3,52	0,322	0,586	0,711	-
	Halk Sağlığı Müdürlüğü	30	3,39	0,519			
	Devler Hastanesi	297	3,50	0,468			
	Ağız Diş Sağlığı Merkezi	31	3,55	0,574			
	Toplum Sağlığı Merkezi	26	3,48	0,537			
	*Diğer	21	3,40	0,437			
Psiko-Sosyal	İl Sağlık Müdürlüğü	42	3,59	0,368	1,988	0,079	-
	Halk Sağlığı Müdürlüğü	30	3,49	0,433			
	Devler Hastanesi	297	3,64	0,412			
	Ağız Diş Sağlığı Merkezi	31	3,63	0,591			
	Toplum Sağlığı Merkezi	26	3,58	0,583			
	*Diğer	21	3,87	0,424			
Örgütsel Yönetmel	İl Sağlık Müdürlüğü	42	4,13	0,404	1,371	0,234	-
	Halk Sağlığı Müdürlüğü	30	4,02	0,482			
	Devler Hastanesi	297	4,17	0,431			
	Ağız Diş Sağlığı Merkezi	31	3,98	0,790			
	Toplum Sağlığı Merkezi	26	4,15	0,572			
	*Diğer	21	4,21	0,366			

*İlçe Sağlık Müdürlüğü, Aile Hekimliği Çalışanı, Diğer

5.2. Statü ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan t testi sonucunda statü ile alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Sağlık çalışanlarında statü ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin t testine ait veriler Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25: Statü ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t Testi)

Alt Boyutlar	Kurumu	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p	Fark
Ekonomik	İl Sağlık Müdürlüğü	398	3,49	0,468	0,350	0,726	-
	*Diğer	49	3,51	0,496			
Psiko-Sosyal	İl Sağlık Müdürlüğü	398	3,63	0,443	0,349	0,727	-
	*Diğer	49	3,61	0,403			
Örgütsel Yönetmel	İl Sağlık Müdürlüğü	398	4,15	0,473	1,173	0,241	-
	*Diğer	49	4,07	0,468			

*Sözleşmeli (4B'li) Personel, Hizmet İhale ile İstihdam Edilen Personel, Diğer

5.3. Unvan ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda unvan ile alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Sağlık çalışanlarında unvan ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 26'da verilmiştir.

*Sağlık Müdürü, Yard. Ve Şube Müdürü, Başhekim veya Yardımcısı (Yönetici Doktor), Hastane Müdürü veya Yardımcısı (Yönetici Sağlık İdarecisi), Başhemşire veya Yardımcısı (Yönetici Hemşire)

** Diyetisyen, Fizyoterapist, Eczacı, Sosyal Hiz. Uzm. Vb.

Tablo 26: Unvan ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Unvanı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Ekonomik	*Müdür-Yönetici	14	3,34	0,363	1,366	0,201	-
	Uzman Doktor –Başasistan	13	3,32	0,473			
	Pratisyen doktor veya Asistan	10	3,43	0,577			
	Diş Hekimi	8	3,23	0,506			
	Sorumlu Hemşire	16	3,54	0,392			
	İdari Memur	37	3,56	0,410			
	Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru	280	3,51	0,459			
	Teknisyen	24	3,49	0,737			
	Bilgi İşlem Elemanı	12	3,20	0,363			
	**Diğer Sağlık Personeli	32	3,54	0,416			
Psiko-Sosyal	*Müdür-Yönetici	14	3,63	0,227	0,700	0,709	-
	Uzman Doktor –Başasistan	13	3,66	0,391			
	Pratisyen doktor veya Asistan	10	3,71	0,546			
	Diş Hekimi	8	3,48	0,826			
	Sorumlu Hemşire	16	3,81	0,256			
	İdari Memur	37	3,59	0,544			
	Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru	280	3,64	0,419			
	Teknisyen	24	3,60	0,475			
	Bilgi İşlem Elemanı	12	3,56	0,454			
	**Diğer Sağlık Personeli	32	3,55	0,456			
Örgütsel Yönetmel	*Müdür-Yönetici	14	3,98	0,393	1,495	0,147	-
	Uzman Doktor –Başasistan	13	4,07	0,549			
	Pratisyen doktor veya Asistan	10	4,26	0,397			
	Diş Hekimi	8	3,73	0,981			
	Sorumlu Hemşire	16	4,16	0,228			
	İdari Memur	37	4,09	0,491			
	Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru	280	4,17	0,448			
	Teknisyen	24	4,16	0,436			
	Bilgi İşlem Elemanı	12	3,91	0,681			
	**Diğer Sağlık Personeli	32	4,14	0,499			

5.4. Birim ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda birim ile örgütsel yönetsel alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Birimi dâhili klinikler olanların ortalaması birimi poliklinikler olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarında çalışılan birim ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Birim ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Birimi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Ekonomik	Ameliyathane	29	3,52	0,358	1,133	0,337	-
	Dâhili Klinikler	62	3,62	0,522			
	Cerrahi Klinikler	48	3,50	0,443			
	Poliklinikler	44	3,38	0,447			
	Yoğun Bakım	8	3,37	0,462			
	Laboratuvarlar	23	3,37	0,663			
	Acil Servis	23	3,53	0,569			
	İdari Birimler	120	3,49	0,446			
	Klinikler ve Poliklinikler Dönüşümlü	6	3,50	0,319			
	Diğer	84	3,47	0,436			
Psiko-Sosyal	Ameliyathane	29	3,83	0,388	1,339	0,214	-
	Dâhili Klinikler	62	3,70	0,400			
	Cerrahi Klinikler	48	3,56	0,418			
	Poliklinikler	44	3,58	0,496			
	Yoğun Bakım	8	3,75	0,611			
	Laboratuvarlar	23	3,60	0,455			
	Acil Servis	23	3,51	0,423			
	İdari Birimler	120	3,61	0,454			
	Klinikler ve Poliklinikler Dönüşümlü	6	3,67	0,143			
	Diğer	84	3,64	0,424			
Örgütsel Yönetmel	Ameliyathane	29	4,25	0,365	2,115	0,027*	2-4
	Dâhili Klinikler	62	4,28	0,353			
	Cerrahi Klinikler	48	4,12	0,554			
	Poliklinikler	44	3,96	0,528			
	Yoğun Bakım	8	4,13	0,495			
	Laboratuvarlar	23	4,24	0,469			
	Acil Servis	23	3,99	0,613			
	İdari Birimler	120	4,12	0,473			
	Klinikler ve Poliklinikler Dönüşümlü	6	4,39	0,394			
	Diğer	84	4,13	0,432			

5.5. Çalışma Şekli ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma şekli ile alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Sağlık çalışanlarında çalışma şekli ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Çalışma Şekli ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Çalışma Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Ekonomik	Sürekli Gündüz Mesai	246	3,47	0,465	0,672	0,645	-
	Vardiya Usulü Dönüşümlü	30	3,45	0,460			
	Sürekli Gece Vardiyası ya da Gece Nöbeti	9	3,37	0,408			
	Gündüz Mesai ve Ara Sıra Nöbet(Ayda 1-3)	58	3,56	0,509			
	Gündüz Mesai ve Sık Sık Nöbet(Ayda 4 veya Daha Fazla)	80	3,53	0,490			
	Diğer	24	3,50	0,394			
Psiko-Sosyal	Sürekli Gündüz Mesai	246	3,62	0,449	0,513	0,767	-
	Vardiya Usulü Dönüşümlü	30	3,66	0,367			
	Sürekli Gece Vardiyası ya da Gece Nöbeti	9	3,82	0,593			
	Gündüz Mesai ve Ara Sıra Nöbet(Ayda 1-3)	58	3,64	0,449			
	Gündüz Mesai ve Sık Sık Nöbet(Ayda 4 veya Daha Fazla)	80	3,65	0,430			
	Diğer	24	3,59	0,357			
Örgütsel Yönetsel	Sürekli Gündüz Mesai	246	4,09	0,497	1,581	0,164	-
	Vardiya Usulü Dönüşümlü	30	4,17	0,344			
	Sürekli Gece Vardiyası ya da Gece Nöbeti	9	4,29	0,534			
	Gündüz Mesai ve Ara Sıra Nöbet(Ayda 1-3)	58	4,16	0,509			
	Gündüz Mesai ve Sık Sık Nöbet(Ayda 4 veya Daha Fazla)	80	4,25	0,413			
	Diğer	24	4,12	0,383			

5.6. Eğitim Durumu ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Sağlık kurumlarında eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel-yönetsel motivasyon faktörleri motivasyonu daha çok etkilemektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumu ile örgütsel yönetsel alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ön lisans ve lisans mezunu olanların ortalaması lise ve dengi okul mezunu olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarında eğitim durumu ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: Eğitim Durumu ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Ekonomik	İlk Öğretim veya Ortaokul	8	3,80	0,523	1,176	0,320	-
	Lise ve Dengi Okul	76	3,43	0,543			
	Ön Lisans	160	3,51	0,485			
	Lisans	147	3,50	0,417			
	Yüksek Lisans	41	3,46	0,438			
	Tıpta Uzmanlık veya Doktora	15	3,38	0,442			
Psiko-Sosyal	İlk Öğretim veya Ortaokul	8	3,48	0,659	1,139	0,339	-
	Lise ve Dengi Okul	76	3,59	0,479			
	Ön Lisans	160	3,63	0,418			
	Lisans	147	3,62	0,396			
	Yüksek Lisans	41	3,76	0,544			
	Tıpta Uzmanlık veya Doktora	15	3,69	0,358			
Örgütsel Yönetsel	İlk Öğretim veya Ortaokul	8	3,88	0,623	3,116	0,009*	2-3,4
	Lise ve Dengi Okul	76	4,00	0,556			
	Ön Lisans	160	4,18	0,439			
	Lisans	147	4,19	0,395			
	Yüksek Lisans	41	4,21	0,594			
	Tıpta Uzmanlık veya Doktora	15	3,94	0,446			

5.7. Mesleki Hizmet Süreleri ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda sağlık sektöründeki hizmet süresi ile ekonomik alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Hizmet süresi 1 yıldan az olanların ortalaması 1-5 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıldan fazla olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda sağlık sektöründeki hizmet süresi ile psiko-sosyal alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olanların ortalaması 16-20 yıl arasında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda sağlık sektöründeki hizmet süresi ile örgütsel yönetsel alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olanların ortalaması 1-5 yıl arasında, 16-20 yıl arasında ve 21 yıldan fazla olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarında hizmet süresi ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30: Sağlık Sektöründeki Hizmet Süresi ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Hizmet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Ekonomik	1 Yıldan Az	24	3,84	0,423	3,652	0,003 *	1-2,4,5,6
	1-5 Yıl	79	3,48	0,405			
	6-10 Yıl	89	3,54	0,511			
	11-15 Yıl	65	3,40	0,399			
	16-20 Yıl	107	3,46	0,526			
	21 Yıl ve Daha Fazla	83	3,45	0,432			
Psiko-Sosyal	1 Yıldan Az	24	3,81	0,274	2,710	0,020 *	3-5
	1-5 Yıl	79	3,57	0,471			
	6-10 Yıl	89	3,73	0,392			
	11-15 Yıl	65	3,59	0,430			
	16-20 Yıl	107	3,57	0,504			
	21 Yıl ve Daha Fazla	83	3,64	0,381			
Örgütsel Yönetmel	1 Yıldan Az	24	4,25	0,335	3,368	0,005 *	3-2,5,6
	1-5 Yıl	79	4,08	0,563			
	6-10 Yıl	89	4,30	0,354			
	11-15 Yıl	65	4,13	0,576			
	16-20 Yıl	107	4,09	0,481			
	21 Yıl ve Daha Fazla	83	4,07	0,379			

5.8. Birimdeki Hizmet Süreleri ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda birimdeki hizmet süresi ile alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Sağlık çalışanlarında birimdeki hizmet süresi ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: Birimdeki Hizmet Süresi ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Birimdeki Hizmet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Ekonomik	1 Yıldan Az	88	3,53	0,506	0,780	0,565	-
	1-5 Yıl	185	3,47	0,466			
	6-10 Yıl	69	3,55	0,480			
	11-15 Yıl	44	3,48	0,449			
	16-20 Yıl	32	3,47	0,450			
	21 Yıl ve Daha Fazla	29	3,37	0,415			
Psiko-Sosyal	1 Yıldan Az	88	3,58	0,469	0,425	0,831	-
	1-5 Yıl	185	3,63	0,446			
	6-10 Yıl	69	3,64	0,428			
	11-15 Yıl	44	3,68	0,388			
	16-20 Yıl	32	3,69	0,418			
	21 Yıl ve Daha Fazla	29	3,62	0,427			
Örgütsel Yönetmel	1 Yıldan Az	88	4,14	0,525	0,352	0,881	-
	1-5 Yıl	185	4,15	0,483			
	6-10 Yıl	69	4,17	0,410			
	11-15 Yıl	44	4,13	0,514			
	16-20 Yıl	32	4,13	0,374			
	21 Yıl ve Daha Fazla	29	4,04	0,425			

5.9. Gelir Durumu ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gelir ile alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Sağlık çalışanlarında gelir durumu ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: Gelir ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Ekonomik	1000 TL ve Altı	26	3,43	0,530	0,403	0,807	-
	1001-2000 TL Arası	179	3,47	0,466			
	2001-3000 TL Arası	198	3,52	0,466			
	3001-4000 TL Arası	21	3,47	0,358			
	4001 TL ve Üzeri	23	3,44	0,572			
	1000 TL ve Altı	26	3,60	0,426			
Psiko-Sosyal	1001-2000 TL Arası	179	3,61	0,425	0,950	0,435	-
	2001-3000 TL Arası	198	3,63	0,429			
	3001-4000 TL Arası	21	3,77	0,528			
	4001 TL ve Üzeri	23	3,72	0,542			
	1000 TL ve Altı	26	3,92	0,527			
	1001-2000 TL Arası	179	4,13	0,472			
Örgütsel Yönetmel	2001-3000 TL Arası	198	4,18	0,426	1,948	0,101	-
	3001-4000 TL Arası	21	4,20	0,497			
	4001 TL ve Üzeri	23	4,09	0,691			
	1000 TL ve Altı	26	3,43	0,530			
	1001-2000 TL Arası	179	3,47	0,466			
	2001-3000 TL Arası	198	3,52	0,466			

5.10. Yaş ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Kamuda sağlık çalışanlarında yönetimdeki bireylerin yaş ortalamasının yüksek olduğu ve ekonomik bağlamda daha iyi olduğu söylenebilir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gelir ile örgütsel yönetsel alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 26-30 yaş arasında olanların ortalaması 46-50 yaş arasında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarında yaş ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin ANOVA testine ait veriler Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33: Yaş ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Ekonomik	20 Yaş ve Altı	12	3,61	0,525	1,667	0,115	
	21-25 Yaş Arası	45	3,66	0,416			
	26-30 Yaş Arası	85	3,52	0,516			
	31-35 Yaş Arası	91	3,48	0,490			
	36-40 Yaş Arası	98	3,43	0,466			
	41-45 Yaş Arası	69	3,46	0,418			
	46-50 Yaş Arası	32	3,36	0,470			
	51 Yaş ve Üzeri	15	3,58	0,350			
Psiko-Sosyal	20 Yaş ve Altı	12	3,61	0,498	0,602	0,754	-
	21-25 Yaş Arası	45	3,69	0,381			
	26-30 Yaş Arası	85	3,65	0,464			
	31-35 Yaş Arası	91	3,66	0,441			
	36-40 Yaş Arası	98	3,59	0,464			
	41-45 Yaş Arası	69	3,66	0,406			
	46-50 Yaş Arası	32	3,52	0,456			
	51 Yaş ve Üzeri	15	3,60	0,338			
Örgütsel Yönetmel	20 Yaş ve Altı	12	3,98	0,829	2,979	0,005*	3-7
	21-25 Yaş Arası	45	4,08	0,471			
	26-30 Yaş Arası	85	4,29	0,393			
	31-35 Yaş Arası	91	4,20	0,451			
	36-40 Yaş Arası	98	4,10	0,520			
	41-45 Yaş Arası	69	4,10	0,459			
	46-50 Yaş Arası	32	3,92	0,369			
	51 Yaş ve Üzeri	15	4,18	0,340			

5.11. Cinsiyet ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Sağlık sektöründe bulunan kadınların örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerine önem verdiği görülmektedir.

Uygulanan t testi sonucunda cinsiyet ile örgütsel yönetsel alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarında cinsiyet ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin t testine ait veriler Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34: Cinsiyet ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t Testi)

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p	Fark
Ekonomik	Erkek	124	3,48	0,482	-0,348	0,728	-
	Kadın	323	3,49	0,466			
Psiko-Sosyal	Erkek	124	3,59	0,477	1,213	0,226	-
	Kadın	323	3,65	0,422			
Örgütsel Yönetsel	Erkek	124	4,04	0,556	-2,779	0,006*	VAR
	Kadın	323	4,18	0,431			

5.12. Medeni Durum ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiler

Uygulanan t testi sonucunda medeni durum ile alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Sağlık çalışanlarında medeni durum ile alt boyutlar arasındaki farklılıklar incelenmesine ilişkin t testine ait veriler Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35: Medeni Durum ile Alt Boyutlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t Testi)

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p	Fark
Ekonomik	Evli	332	3,51	0,467	1,482	0,139	-
	Bekâr	115	3,43	0,476			
Psiko-Sosyal	Evli	332	3,63	0,417	0,013	0,990	-
	Bekâr	115	3,63	0,497			
Örgütsel Yönetsel	Evli	332	4,14	0,456	-0,043	0,966	-
	Bekâr	115	4,14	0,519			

SONUÇ

Hızla büyüyen ve gelişen dünyamızda, teknolojinin hızla gelişmesiyle işletmelerdeki personel ve yönetici motivasyonunun önemine varılmış, motivasyonu arttırıcı faktörler işletmeler için büyük bir önem arz etmeye başlamıştır. Bunun en büyük nedeni ise personelin davranışları ve performansları üzerindeki motivasyon faktörlerinin etkileridir. Sağlık kurumlarının emek yoğun bir teknolojiye sahip olması ve kurumların amaçlarına ulaşmada çalışan personelin performansına ve verimliliğine bağlı olmasında sağlık işletmelerindeki motivasyonun önemini ortaya koymaktadır.

İşletmelerde çalışan personelleri motive eden değişik motivasyon faktörleri vardır ve bu faktörler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bir kişinin motivasyonunu etkileyen motivasyon faktörü diğer kişileri etkileyebilmemektedir. Günümüz koşullarında modern yöneticiler kişilerin bu motivasyon faktörlerini çok iyi bir şekilde değerlendirmeli ve ele almalıdır.

Kamu sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonu ve motivasyonlarını etkileyen faktörler ile hangi motivasyon faktörünün daha etkili olduğunu belirlemek amacıyla 2012 yılında Kırklareli il merkezi ve Babaeski, Lüleburgaz, Pınarhisar, Vize ilçelerinde bulunan Devlet hastaneleri, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri, Aile Hekimlikleri, Toplum Sağlığı Merkezleri, Toplum Sağlığı Laboratuvarları, İl Sağlık Müdürlüğü, İlçe Sağlık Müdürlükleri, Halk Sağlığı Müdürlüklerinde ve diğer kurumlarda çalışan Doktor (Uzman Doktor-Pratisyen doktor), Diş Hekimi, Eczacı, Sağlık İdarecisi, Yüksek Hemşire, Hemşire-Ebe, Sağlık Memuru, Teknisyen ve Diğer Sağlık Personeli (Diyetisyen, Fizyoterapist, Sosyal Hiz.Uzm. vb.) gibi 447 sağlık personeline anket uygulanmıştır. Amaca ulaşabilmek için motivasyonu etkileyen faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel faktörler olarak üç grupta incelenerek bu faktörlerin çalışan sağlık personelinin demografik ve mesleki özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve bu bulgulara bağlı olarak ortaya konan sonuçlar ise aşağıdaki gibidir.

Tezimizin 3'üncü bölümünde de belirttiğimiz gibi çalışanların iş güvenliği motivasyonunu etkileyen ekonomik, psiko-sosyal ve yönetmel-örgütsel motivasyon faktörleri hakkında bir çok çalışmalar yapılmış, yöneticiler ise bu iş güvenliği motivasyonlarını etkileyen faktörleri slogan, poster, yarışma, toplantı, film, pirim,

evlere yollanan mektup, grafik, hediyelik eşyalar gibi unsurlar ile işgörene yansıtmaya çalışmışlardır.

Araştırmaya göre kamuda çalışan sağlık personellerinin %73,3'ünü Kamu Hastaneler Birliğinde, %13,8'ini Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı birimlerde, %11,9'unu da İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı birimlerde çalışmaktadır. Verilen değerlerde de anlaşıldığı gibi Kamu Hastaneler Birliği personelinin sağlık sektöründe çalışan kesimin $\frac{3}{4}$ 'ünü kapsadığı anlaşılmaktadır. Kamu Hastaneler Birliği personeli ise Halk Sağlığı personeli ve İl Sağlık Müdürlüğü personeli takip etmektedir.

Çalışanlarının tamamına yakını kadrolu devlet memuru olarak çalışmakta, kadrolu devlet memurlarını ise sözleşmeli (4/B'li) personel takip etmektedir. Dışarıdan istihdam edilme oranı yok denecek kadar düşüktür.

Kamuda sağlık çalışanlarında %62,6 oranı ile hemşire-ebe-sağlık memuru çalışanlarının yüksek olması dikkat çekmektedir. Hemşire-ebe-sağlık memurunu ise sırası ile %8,3'ü idari memur ve %7,2'si ise diğer sağlık personeli (diyetisyen, fizyoterapist, eczacı, sosyal hiz. uzm. vb.) takip etmektedir. Bu nedenle yapılan düzenlemelerde hemşire-ebe-sağlık çalışanlarının düşünce ve görüşlerinin dikkate alınmasının birinci öncelikli ele alınmalıdır.

Kamuda sağlık sektöründe çalışanlar birim bazında değerlendirildiğinde idari hizmetlerde çalışan sağlık personelinin azımsanmayacak oranda($\frac{1}{4}$) yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bununda sağlık çalışanlarındaki motivasyonu olumsuz etkileyeceği değerlendirilmektedir. Kamu sağlık sektöründe bulunan kurumlarda idari hizmetlerde çalışan pratisyen doktor, hemşire, uzman doktor gibi hastanelerde kritik görevlerde çalıştırılacak personellerin idari birimlerde yer almaması ve buralardan tasarruf edilen personellerin hastanelerin kritik yerlerine görevlendirilmesi dikkate alınmalıdır.

Sağlık sektöründe çalışan kamu personelinin sürekli nöbet tuttukları ve nöbeti müteakip istirahat ettikleri ve buna bağlı olarak istirahat eden personelden faydalanılamaması sağlık sektöründeki personel gücünü zayıflatmaktadır.

Sağlık çalışanlarında çalışan personelin kendini geliştirdiği eğitim durumunun oldukça yüksek seviyede olmasından anlaşılmaktadır. Tablo 12'de de belirtildiği gibi ön lisans-lisans-yüksek lisans-tıpta uzmanlık veya doktora mezunlarının oranı %81,3 ile oldukça yüksektir. Buna karşılık ilköğretim ve ortaokul mezunu oranı sadece %1,8'de

kalmıştır. Kamu sağlık sektöründeki yüksek olan eğitim seviyesi dikkate alınarak ve kurum içi personel eğitimleri buna göre düzenlenebilir.

Kamudaki sağlık çalışanlarında hizmet süreleri arasında belirgin bir farklılık görülmemektedir. Buda sağlık sektöründeki personellerin deneyimlerine göre iller arasında orantılı olarak dağıtıldığı ve usta-çırak usulünün halen uygulanmakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 14’de verilen verilere bakıldığında sağlık çalışanları kurum içerisinde birimler arası değişim ile personelin aynı birimde uzun süre durmasını önüne geçilmiş ve tüm personelin her birimde çalışması amaç edinilmiştir. Böylelikle tüm personelin her branşta bilgi sahibi olması ve amaç edinilmiştir.

Sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğu 1001 – 3000 lira gelir diliminde orta gelir seviyesindeki personelden oluştuğu görülmektedir. Sağlık sektöründe çalışanların iş yoğunluğu ve maddi durumları dikkate alınarak, motive edici sosyal-psikolojik faktörlerden sosyal faaliyetlerin çok sık olmayacak şekilde düzenlenmesi, personelin hem bu faaliyetlere katılmasını hemde maddi yönden sorun yaşamamasını neden olacaktır.

Sağlık çalışanlarının 21-45 yaş aralığı olan genç ve dinamik zamanlarda çalıştığı (%86,8) ve emekliliğini dolduran personelin çalışma koşullarındaki zorluklar nedeni ile emekli olduğu yaş haddini beklemediği görülmektedir. Sağlık çalışanlarının gençlerden ve orta yaştaki personelden oluştuğu göz ardı edilmemeli ve bu bağlamda motivasyon faktörleri uygulanmalıdır.

Tablo 17’de verilen verilere göre sağlık sektöründe çalışanların $\frac{3}{4}$ ’e yakınının kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Buda normal hayatta da kendi yaşantılarına daha özen ve itina gösteren kadınların sağlık alanına da rağbet gösterdiği anlaşılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının $\frac{3}{4}$ ’ünün evli olduğu görülmektedir. Düzenlenen sosyal faaliyetlerin eşli olarak düzenlenmesi hem personelin daha iyi kaynaşmasına hemde çalışanlar arasında daha sıcak kanlı bir ortamın oluşmasına neden olacaktır.

Kırklareli’nde sağlık çalışanlarında yapılan araştırmanın güvenilirliği ekonomik alt boyutlar açısından %69.5, Psiko-Sosyal alt boyutlar açısından %83.2 ve Örgütsel-Yönetmel alt boyut açısından ise %87.2 çıkmıştır. Motivasyonun alt boyutlarından anketimizin Ekonomik alt boyutlar açısından orta düzeyde çıkmış olmasına rağmen

anketimizin genel güvenilirliği %90.3 çıkmış olup, yüksek güvenilirlikte olduğu bulunmuştur.

Araştırmada en önemli ifadeler; ekonomik faktörler açısından “Başarılarımdan dolayı maddi ödül verilmesi işyerindeki motivasyonumu arttırır (%91,7)”, psiko–Sosyal faktörler açısından “Yöneticilerimin tutum ve davranışları motivasyonumu olumlu/olumsuz etkiler(%94,4)”, örgütsel–yönetmel faktörler açısından ise: “Problemlerimizi yöneticilerimizle tartışabilmek önemlidir(%95,8)” şeklinde bulunmuştur.

Araştırmada uygulanan t testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışılan kurum, statü, unvan, çalışma şekli, gelir, birimdeki hizmet süresi ve medeni durum ile alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır.

Sağlık çalışanlarının hizmet süresi ile ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel alt boyutları, eğitim durumu, gelir, cinsiyet arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir.

Birimi dâhili klinikler olanların ortalaması birimi poliklinikler olanların ortalamasından, Hizmet süresi 1 yıldan az olanların ortalaması 1-5 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıldan fazla olanların ortalamasından, Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olanların ortalaması 1-5 yıl arasında, 16-20 yıl arasında ve 21 yıldan fazla olanların ortalamasından, önlisans ve lisans mezunu olanların ortalaması lise ve dengi okul mezunu olanların ortalamasından, kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından ve 26-30 yaş arasında olanların ortalaması 46-50 yaş arasında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Sağlık çalışanlarını çalışma şekli ve medeni durum ile motivasyon alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmadığı araştırmamız sonucunda olumsuz çıkmış ve çalışan sağlık personellerinin büyük çoğunluğunun çalışma şeklinden etkilendiği ve medeni durumların alt boyutları yüksek derecede etkilediği anlaşılmıştır.

Sağlık sektöründeki hizmet süresi ile psiko-sosyal motivasyon alt boyutları arasında istatistiksel anlamda fark olmadığı araştırmamız sonucunda hem ekonomik hemde psiko-sosyal alt boyutlar arasında anlamlı derecede yüksek bir fark olduğu anlaşılmıştır.

Sağlık kurumlarında eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri motivasyonu daha çok etkilediği görölmektedir. Sağlık sektöründeki yöneticilerin kendisini geliştiren ve yetiştiren personeli ayırt etmelidir ve kapasitesine göre iş vermelidir.

Kamuda sağlık çalışanlarında yönetimdeki bireylerin yaş ortalamasının yüksek olduğu ve ekonomik bağlamda daha iyi olduğu söylenebilir.

Sağlık sektöründe bulunan kadınların örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerine önem verdiği görölmektedir. Sağlık sektörünün emek yoğun hizmet işletmesi olması ve çalışan personelin büyük çoğunluğunun kadınlardan oluşması nedeni ile sağlık yöneticilerinin daha hassas olan kadınlara yaklaşım tarzı sert olmamalıdır.

Sonuçta, sağlık işletmelerinde üç bölüme ayırdığımız motivasyonu etkileyen faktörlerden ekonomik, psiko-sosyal ve yönetmel-örgütsel faktörlerin her birinin çalışanlar üzerinde farklı etki bıraktığı anlaşılmıştır. Ekonomik faktörlerden ücretin ve iş sağlığı ile iş güvenliğinin, psiko-sosyal faktörlerden takdir ve saygı ihticacı ile sosyal statünün, örgütsel-yönetmel faktörlerden ise iletişim ile zaman yönetiminin personelin üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Acıbadem Kadıköy Hastanesi, Hemşirelik Hizmetleri Müdürü, “Hemşirelikte Kuruma Baplılığın Önemi Semineri”, İstanbul, 2011
- Acuner,Ş.,A., Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Ankara, 2010
- Adair, J., Esin Veren Lider, İstanbul, 2003
- Adair, J., Etkili Motivasyon (Çev.S., Uyan), İstanbul, 2006
- Ağırbaş, İ.- Çelik, Y.- Büyükkayıkçı, H., “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma”, Hacetepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.8, S.3, Ankara, 2005
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G.,İşletme Yönetimi, İzmir, 2002
- Akdağ, R., İlerleme Raporu: Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı, Ankara, 2008
- Akyıldız, H., “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001
- Akyol, M., “İnanç – İkna ve Motivasyon”, Somuncu Baba,Yayınyeri Yok (Y.Y.), Eylül 2005
- Alpar, A., Esenler, B., Nalçacı, E., Belek, İ., Özkan, Ö., Sosyalist Türkiye’de Sağlık, Ankara, 2002
- Altun, N.- Bahçecik, N., “Yataklı Tedavi Gruplarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetleri”, Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, C.2, S.2, İstanbul, 2009
- Arkonaç, S., Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, İstanbul, 2003
- Ataman, G., İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002
- Ateş, M., Sağlık İşletmeciliği, İstanbul, 2011
- Ateş, M., Sağlık Hizmetleri Yönetimi, İstanbul, 2011
- Ateş, M., Sağlık Sistemleri, İstanbul, 2011

- Ay, F. A., “İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2006
- Aydemir, Öğrenmede Motivasyon ve Dikkatin Önemi, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf> (13.03.2013)
- Bakan, İ., Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, İstanbul, 2004
- Balcı, A., Örgütsel Gelişme; Kuram ve Uygulama, Ankara, 2000
- Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 2001
- Baykal, N., “Personel Güçlendirmenin Uygulama Süreci”, 2008, <http://www.makaleler.com/universite-makaleleri/personel-guclendirmenin-uygulanma-sureci.htm> - Makaleler (30.12.2012)
- Baykal, N., “Yetkilendirme, yetki Devri, Motivasyon ve Katılım”, 2008, <http://www.makaleler.com/universite-makaleleri/yetkilendirme-yetki-devri-motivasyon-ve-katilim.htm> - Makaleler (30.12.2012)
- Belek, İ.- Nalçacı, E.- Onuroğulları-Arınç, H. F., Sınıfsız Toplum Yolunda Türkiye İçin Sağlık Tezi, İstanbul, 1998
- Boane, L.E.-Kurtz, D. L., Contemporary Business, Y.Y.,
- Bolat, T.- Seymen, A.- Bolat, O. İ.-Erdem, B., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2008
- Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2004
- Bulduklu, Y., “Televizyonda Yayınlanan Sağlık Programları ve İzleyicileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.24, Konya, 2010
- Can, H.- Kavuncubaşı, Ş.- Yıldırım, S., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2009
- Cüceloğlu, D., insan ve Davranışı; Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul, 2003
- Çalışkan, A.- Akkoç, İ.- Turunç, Ö., “Örgütsel Performansın Arttırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.3, Isparta, 2011

- Çelik, A., “Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Motivasyon Düzeylerine İlişkisi”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Akademiye Bakış Dergisi, S.25, Celalabat-KIRGIZİSTAN, 2011
- Çelik, Y., Sağlık Ekonomisi, Ankara, 2011
- Çetin, C., Toplam Kalite Yönetimi: İlke-Süreç-Uygulama, İstanbul, 2010
- Çiçek, D., “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005
- Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış, (Çev.K., Tosun), İstanbul, 1988
- Dede, Y.- Yaman, S., “Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitim Dergisi C.2, S.1, Y.Y., 2008
- Dogani, O.- Aysal, T., Yönetim ve Motivasyon, İstanbul, 2009
- Dornan, J.- Maxwell, J.C., Başarı İçin Stratejiler (Çev.İ. Güpgüpoğlu), İstanbul, 2011
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2008
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul. 2000
- Eren, E., “Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri: İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi”, Cilt(C.).24, Sayı(S.).2, İstanbul, 1995
- Ergül, H. F., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.14, Diyarbakır, 2005
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009

- Gödelek, E., ” İş Güvenliği Motivasyon”, Mersin Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Psikolojik Bölümü, Mühendislik ve Makina Dergisi, C.46, S.543, Mersin,
- Güney, S., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2011
- Hiam, A., Motivating&Rewarding Employees, A.B.D. (Massachusetts), 1999
- Işıksaçan, T., Etkili Motivasyon: Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü, İstanbul, 2010
- Hodgkinson, C., Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, (Çev.Ed.İ. Anıl- B. Doğan), İstanbul, 2008
- Kantar, H., İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, 2010
- Karalar R. ve Ark., Genel İşletme (Ed.G.N.Zeytinoğlu), Eskişehir, 2009
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa, 2006
- Kim, S. H., Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, İstanbul, 1997
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2011
- Koçel, T., Yönetim, Kavram ve Teknikleri, İstanbul, 1983
- Kolasa, B. J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul, 2000
- Kurtuluş, K., İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi, İstanbul, 1989
- Kaplan, M., “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2007
- Keskin B., “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2008
- Korkmaz, S., “Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin, 2008
- Köse, A., “Benim Motivasyonum Ne?”, 2009, <http://www.makaleler.com/eglence-ve-yasam-makaleleri/benim-motivasyonum-ne.htm> - Makaleler (30.12.2012)

- Köse, M., “Çoktan Pes Etmeyi Seçmiş Birini Nasıl Motive Ederiz?”, 2008, <http://www.makaleler.com/ruh-sagligi-makaleleri/coktan-pes-etmeyi-secmis-birini-nasil-motive-ederiz.htm> -Makaleler (30.12.2012)
- Köse, M., “Yüksek Motivasyon Düzeyi İçin Üç Anahtar”, 2009, <http://www.makaleler.com/eglence-ve-yasam-makaleleri/yuksek-motivasyon-duzeyi-icin-uc-anahtar.htm> -Makaleler (30.12.2012)
- Köse, M., “İstek Gücü Neden Bende İşe Yaramıyor”, 2009, <http://www.makaleler.com/eglence-ve-yasam-makaleleri/istek-gucu-neden-bende-ise-yaramiyor.htm> -Makaleler (30.12.2012)
- Köse, M., “Motivasyon – Hızın Önemi”, 2009, <http://www.makaleler.com/eglence-ve-yasam-makaleleri/motivasyon-hizin-onemi.htm> -Makaleler (30.12.2012)
- Kuruüzüm, A.- Irmak, S.- Çetin, E. İ., “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, Bilig, S.53, Kazakistan, 2010
- Küçük, F., “Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, C.44, S.511, Y.Y., 2007
- Kanbur, A.- Kanbur, E., “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.1, Manisa, 2008
- Karakaya, A.- Ay, F. A., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, No:1, Sivas,
- Keskin, A., “Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi”, Makale, <http://sinifyonetimi.org/tag/motivasyon-ve-dikkatin-ogrenme-uzerindeki-etkisi-abdullak-keskin>, (14.03.2013)
- Kıdak, L.- Aksaraylı, M., “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.7, S.1, Manisa, 2009

- Mullins, L. J., Management and Organisational Behaviour, PrenticeHall Sixth Edition, Y.Y., 2002
- Onay, M.- Ergüden, S., “Örgütsel – Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma: Manisa – Sosyal Güvenlik Kurumu”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.3, S.2, Y.Y.,2011
- Ölçer, F., “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.25, Kayseri, 2005
- Önen, L.- Tüzün, M. B., Motivasyon, İstanbul, 2005
- Örnek, A.Ş., Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri, Ankara,2006
- Örnek, Ş.- Aydın, Ş., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2006
- Örücü, E.- Kanbur, C., “Örgütsel – Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.1, Manisa, 2008
- Özalp, İ., Çok uluslu İşletmelerde Yönetim, Ankara, 1976
- Özdevecioğlu, M.- Bulut, E. A.- Tekçe, E. A.- Çirli, Y.- Gemici, T.- Tozal, M.- Doğan Y., “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyonu, Stres ve iş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma”. Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.10, S.2, Manisa, 2003
- Özgen, H.- Öztürk, A.- Yalçın, A., Temel İşletmecilik Bilgisi, Adana, 2001
- Öztürk, Z.- Dündar, H., “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, Cumhuriyet Üniversitesi ve İdari Bilimler Dergisi, C.4, S.2, Sivas, 2003
- Özyürek, M.- Topçu, S.- Özkalp, E.- Anar, S.- Eripek, S.- Oksal, A.- Kırcaali, G., Davranış Bilimleri, Ankara, 1987
- Phatok, V.A., Uluslararası Yönetim, İstanbul,

- Polatlı, A., “Başarı ve İç Motivasyon”, 2008, <http://www.makaleler.com/ruh-sagligi-makaleleri/basari-ve-ic-motivasyon.htm> - Makaleler (30.12.2012)
- Robbins, A., Kişisel Başarıda Zirveye Ulaşmanın Yolu: Sınırsız Güç (Çev.M., Değirmenci), İstanbul, 1993
- Sabuncuoğlu, Z., İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa, 2008
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2011
- Sabuncuoğlu, Z.- Gümüş, M., Örgütlerde İletişim, İstanbul, 2008
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, Bursa, 2008
- Sabuncuoğlu, Z.- Tokol, T., İşletme, İstanbul, 2009
- Sabuncuoğlu, Z.- Tokol, T., Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İşletme, Bursa, 2008
- Sabuncuoğlu, Z.- Uz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008
- Sayers, F.- Bineaman, C.E.- Graham, R.- Wheeler, M., Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Yöneticilikte İletişim (Çev.D.Şahiner), 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”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008
- Sözen, C.- Yeleoğlu, H. O.- Ateş, F., “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.22, Konya, 2009
- Sur, H., Sağlık Sektöründe Sağlıklı Yönetim, İstanbul, 2006
- Şahin, A., “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.11, Konya, 2004
- Şimşek, M. Ş.- Çelik, A., Genel İşletme, Konya, 2008
- Tekalan, Ş. A., “Motivasyon Nedir? Yaşama Sanatı”, Fatih Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık, Kültür, Sanat ve Magazin Dergisi, S.28, Ankara, 2012
- Tengilimoğlu, D., Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Ankara, 2011

- Tiryaki, A., “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008
- Topaloğlu, T., Düş Peşine, İzmir, 2011
- Tosun, K., Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1990
- Us, A. T., İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, 2007
- Uygur, A., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009
- Ünsal, H., “Harmanlanmış Öğrenmenin Başarı ve Motivasyona Etkisi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.10, S.1, Y.Y., 2012
- Ülgen, H.- Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2010
-, <http://cemalkondu.com/Makaleler/nlp/nlp-motivasyon-1588.aspx>
(25.09.2012)
-, http://foralittlechange.blogspot.com/2007/04/motivasyon-zerine-makale_30.html (25.09.2012)
-, <http://tr.sodexo.com/trtr/hizmetcozumleri/motivasyoncozumleri/motivasyoncozumleri.asp> (22.10.2012)
-, http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/yeni_tasarim/makale.asp?baslik=Hastan%FDn%20E%F0itime%20Haz%FDr%20Olmas%FD%20 &id=108 (24.10.2012)
-, <http://www.bsm.gov.tr/kalite/08.asp?sira=8> (22.10.2012)
-, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyon.doc> (13.03.2013)
-, <http://www.e-motivasyon.net/Kisisel-Motivasyon-Yonetimi.html>
(24.09.2012)
-, <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyona-Giris.html> (24.09.2012)
-, <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyon-Sureci-Basari-Modeli-nin-Ana-Unsurlari.html> (24.09.2012)
-, <http://www.e-motivasyon.net/Temel-ve-ogrenilmis-Guduler.html>
(24.09.2012)

-, <http://www.e-motivasyon.net/Yasama-Yon-Veren-Guduler.html>
(24.09.2012)
-, <http://www.isimsizsevda.com/forum/e/emeklilik-nedirne-demektanimi-anlamihakkinda-bilgivikipedi-29083.html>, (25.10.2012)
-, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/609.html>, (25.10.2012)
-, <http://www.ritmpark.com/motivasyon.htm> (22.10.2012)
-, http://www.saglikkutuphanesi.com/Ruh_Sa%C4%9Fl%C4%B1%C4%9F%C4%B1/Psikoloji/Alderfer_Motivasyon_Teorisi_i1354.htm
(24.10.2012)

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
ANKET FORMU

Değerli Arkadaşlarım;

Motivasyon, kişilerin bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Ülkemizde burnu kanayan biri olsa en yakındaki sağlık personeli hemen yardıma koşar. Ülkemizde sağlık kurumlarının ve sağlık çalışanlarının gelişimi, ancak iyi motive olmuş, iyi güdülenmiş sağlık personellerinin olmasına bağlıdır.

Bu amaçla Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı olarak hazırlamış olduğum “Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği)” konulu tezime ışık tutması amacı ile Ek’te bulunan Anket Formun da görüşlerinize gerek duyulmaktadır.

Ankette doğru/yanlış bulunmadığından hiçbir soruyu boş bırakmayınız ve form üzerinde kimlik bilgilerinizi belirtecek hiçbir bilgiye yer vermemenizi rica ederim.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ali KARAKUZU
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM: MOTİVASYON FAKTÖRLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda 1'den 5'e kadar derecelendirilen soruları size uygun bir şekilde işaretleyerek, işaretlediğiniz sütuna denk gelen kutucuğu (X) işareti ile belirtiniz.

ÖRNEK DOLUM ŞEKLİ: 

- ☐ 1 Tamamen Katılmıyorum
- ☐ 2 Katılmıyorum
- ☐ 3 Kararsızım
- ☐ 4 Katılıyorum
- ☐ 5 Tamamen Katılıyorum

I.BÖLÜM I.KISIM: EKONOMİK FAKTÖRLER İLE İLGİLİ SORULAR

SORULAR	1. Tamamen Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
1. Çalışılan kurumda kişinin yaptığı işe göre adil bir ücret dağılımı olması gereklidir.	1	2	3	4	5
2. Başarılarımdan dolayı maddi ödül verilmesi işyerindeki motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
3. Kişiler arası rekabetin artması için kişilere yönelik ödüllendirme sistemi olmalıdır.	1	2	3	4	5
4. İşimin garantili bir gelecek vaat ettiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
5. İşyerinde yeterince yiyecek, yiyecek, konut, ulaşım vb. imkanlar olmalıdır.	1	2	3	4	5
6. Manevi ödüllerden (takdir edilmek, teşekkür edilmek gibi) çok maddi ödüllere önem veririm.	1	2	3	4	5
7. Yaptığım işim karşılığı verilen ücret tatminkardır.	1	2	3	4	5
8. Çalışılanlar arasında verilen ücretler ve ödül sistemi adildir.	1	2	3	4	5
9. Aldığım ücret motive olmam ve daha verimli çalışmam için yeterlidir.	1	2	3	4	5
10. Dolgun bir ücret almam her şeyden (arkadaşlarım, iş çevrem gibi) önce gelir.	1	2	3	4	5
11. Aldığım ücret bulunduğum statü için yeterlidir.	1	2	3	4	5
12. Boş zamanlarda etkinlikler düzenlenmesi (eşli çaylar, eğlenceler, piknikler, yemekler gibi) işteki motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5

SORULAR	1. Tamamen Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
13. İş yerine geliş – gidişlerde yeterli ulaşım imkanlarının olması motivasyonumu olumlu şekilde etkiler	1	2	3	4	5
14. Başarılı işler neticesinde ödül alınması, kişilerin işteki başarılı çalışmalarını yinelemesi konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5

I.BÖLÜM II.KISIM: PSİKO – SOSYAL FAKTÖRLER İLE İLGİLİ SORULAR

15. Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarımla geçirdiğim süreler arttıkça iş düzeyimde verimli artış olur.	1	2	3	4	5
16. Yöneticilerimin tutum ve davranışları motivasyonumu olumlu/olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
17. Çalışmalarda önerilerim dikkate alınır.	1	2	3	4	5
18. Bulunduğum kurumda bulunulan statüye saygı çalışanlar için önemlidir.	1	2	3	4	5
19. Görevim sayesinde toplum içerisinde edindiğim saygınlık motivasyon için etkili bir faktördür.	1	2	3	4	5
20. Yaptığım işlerin topluma faydalı olmasını bilmek motive olmamı sağlar.	1	2	3	4	5
21. Bilgime ve becerime göre yeterince görev ve inisiyatif verilmektedir.	1	2	3	4	5
22. İş yerinde sık sık rotasyon yapılması işte uzmanlaşmayı olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
23. Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi kişilerin çalışma isteklerini etkiler.	1	2	3	4	5
24. Doğum günü, evlilik yıl dönümü, rütbe terfisi gibi önemli günlerin hatırlanması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
25. Mesleğimi severek ve isteyerek yaparım.	1	2	3	4	5
26. Yaptığım işler devamlı üstlerimce takdir edilir veya ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
27. Çalıştığım iş için bilgim, becerim yeteri seviyededir.	1	2	3	4	5
28. Çalıştığım kurumda kararlara katılma, inisiyatif kullanma olanakları vardır.	1	2	3	4	5
29. İşler çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	1	2	3	4	5
30. Çalıştığım kurumda yöneticiden, işimden ve diğer personellerden kaynaklı sebeplerden dolayı strese giriyorum.	1	2	3	4	5
31. İşimle ilgili eğitim olanakları yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5

SORULAR	1. Tamamen Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
32. Kendimi yetiştirmem, geliştirmem ve eğitim seviyemi yükseltmem üstlerimce devamlı desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
33. Mesleği geliştirme eğitimlerine personelin gönderilmesi adil ve yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
34. Yöneticilerime devamlı dostça arkadaşça diyaloga girebilmem ve derdimi anlatabilmem motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
35. Çalışanlar genelde iş ile ilgili programlarını kendilerinin yapmalarını isterler ve bu konuda öncelik verilmesini arzu ederler.	1	2	3	4	5
36. İşe yeni başlayanlara iyi bir oryantasyon eğitimi verilmelidir.	1	2	3	4	5
37. Yöneticilerce çalışanlar arasında rekabet ortamı oluşturulmalıdır.	1	2	3	4	5
38. Bulunulan meslekteki tehlikeli çalışma koşulları çalışma isteklerini olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
39. Özel hayatıma saygı ve önem verilmesi iş yerindeki motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
40. Çalıştığım kurumda bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınır.	1	2	3	4	5
41. Eğitim, kurs gibi faaliyetlere personelin gönderilerek kendini geliştirebilmesi sağlamakta adil davranıldığına inanıyorum.	1	2	3	4	5

I.BÖLÜM III.KISIM: ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLER İLE İLGİLİ SORULAR

42. Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
43. Alınan kararlar çalışan tüm personelin katılımı ile alınmalıdır.	1	2	3	4	5
44. Çalışan personele kişisel gelişim ve ilerleme için konusunda uzman personellerce toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetler düzenlenmelidir.	1	2	3	4	5
45. Çalışanlar için yeterli donanım ve çalışma ortamına sahip olmak önemlidir.	1	2	3	4	5
46. İhtiyaç anında şikayet olanaklarının bulunması motivasyonu artırır.	1	2	3	4	5
47. Yöneticilerimle olan ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması, maaşımın yüksek olmasından daha iyidir.	1	2	3	4	5

SORULAR	1. Tamamen Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
48. Başarılı olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür/takdir edilmesi veya ödül verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.	1	2	3	4	5
49. Yöneticiler, çalışanlar arasında uzlaştırıcı bir rol oynamalıdır.	1	2	3	4	5
50. İyi bir kariyer sahibi olabilmem, iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
51. Ödüllendirme imkanlarından çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkiler.	1	2	3	4	5
52. Problemlerimizi yöneticilerimizle tartışabilmek önemlidir.	1	2	3	4	5
53. Kişilere verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması iş yerindeki motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
54. Tatil, izin ve istirahat günlerimin bana ayrılması işteki motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
55. Yönetim tarafından normalden fazla çalıştırılmak işteki verimi düşürür.	1	2	3	4	5
56. Yöneticilerin çalışan personelin sorunları ile ilgilenildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
57. Çalışılan kurumda olumsuz davranışlara sahip insanların olması işteki motivasyonu olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
58. Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonunu artırır.	1	2	3	4	5
59. Kurumda disiplin kuralları, hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalıdır.	1	2	3	4	5
60. Örgütsel demokrasinin gerçekleşebilmesi için katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi uygulanmalıdır.	1	2	3	4	5

I.BÖLÜM III.KISIM: ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLER İLE İLGİLİ SORULAR

NOT: İlave etmek istediğiniz hususları lütfen bu bölümde belirtiniz

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin içine (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1. Çalıştığınız Kurum?

- ☐ İl Sağlık Müdürlüğü
- ☐ Halk Sağlığı Müdürlüğü
- ☐ Devlet Hastanesi
- ☐ Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi
- ☐ Toplum Sağlığı Merkezi
- ☐ İlçe Sağlık Müdürlüğü
- ☐ Aile Hekimliği Çalışanı
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

2. Mesleğiniz?

- ☐ Doktor (Uzman Doktor-Pratisyen doktor)
- ☐ Diş Hekimi
- ☐ Eczacı
- ☐ Sağlık İdarecisi
- ☐ Yüksek Hemşire
- ☐ Hemşire-Ebe
- ☐ Sağlık Memuru
- ☐ Teknisyen
- ☐ Diğer Sağlık Personeli (Diyetisyen, Fizyoterapist, Sosyal Hiz.Uzm. vb.)

3. Çalıştığınız Klinik?

- | | |
|---|---|
| ☐ Beyin Cerrahisi | ☐ Göğüs Cerrahi |
| ☐ Cildiye | ☐ Göğüs Hastalıkları |
| ☐ Dahiliye | ☐ Göz Hastalıkları |
| ☐ Endokrinoloji ve Metabolizma | ☐ Kalp Damar Cerrahisi |
| ☐ Enfeksiyon Hastalıkları | ☐ Kardiyoloji |
| ☐ Fizik Tedavi | ☐ Kulak-Burun-Boğaz |
| ☐ Gastroenteroloji | ☐ Nöroloji |
| ☐ Genel Cerrahi | ☐ Ortopedi |
| ☐ Psikiyatri | ☐ Psikososyal Destek ve Krize Müdahale |
| ☐ Üroloji | ☐ Psikolog |
| ☐ Pediatri | ☐ Çocuk Cerrahisi |
| ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....) | |

4. Eğitim düzeyiniz?

- ☐ İlk Öğretim
- ☐ Lise
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

5. Sağlık sektörüne ne kadar süredir hizmet ediyorsunuz?

- ☐ 0 – 5 yıl
- ☐ 6 – 10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 15 – 20 yıl
- ☐ 21 yıl ve daha fazla

6. Çalıştığınız birimdeki toplam hizmet süreniz?

- ☐ 0 – 5 yıl
- ☐ 6 – 10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 15 – 20 yıl
- ☐ 21 yıl ve daha fazla

7. Aylık gelir durumunuz (varsa ek ödemeler dahil Türk Lirası olarak)?

- ☐ 1000 ve altı
- ☐ 1000 – 2000
- ☐ 2000 – 3000
- ☐ 3000 – 4000
- ☐ 4000 ve üstü

8. Yaşınız?

- ☐ 17 – 25
- ☐ 26 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 – 55
- ☐ 56 ve üstü

9. Cinsiyetiniz?

- ☐ Erkek
- ☐ Kadın

10. Medeni durumunuz?

- ☐ Evli
- ☐ Bekar

Ankete göstermiş olduğunuz ilgi, sabır ve alakadan dolayı teşekkür eder, işinizdeki başarılı çalışmalarınızın devamını dilerim.

Ali KARAKUZU
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

ÖZGEÇMİŞ

12.04.1978 tarihinde Malatya'nın Akçadağ ilçesinde doğdum, ilk ve orta öğrenimimi Malatya'da tamamladım. 1991 yılında askeri lise sınavlarını kazanarak Çankırı Astsubay Hazırlama Okuluna kayıt yaptım. 1994 yılında askeri liseden piyade olarak mezun olup Tuzla Piyade okuluna geçiş yaptım. Tuzla Piyade Okulunda bir yıl süre ile öğrenimimi tamamladıktan sonra 1995 yılında okul 12'ncisi olarak Astsubaylık mesleğine adım attım. Astsubaylık mesleğini icra ederken Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde (Ankara 1995-2008, Ağrı 2008-2010 ve Kırklareli 2010-....) görev aldım. Halen Kırklareli'nde Astsubay olarak meslek hayatıma devam etmekteyim. 1998 yılında üniversite sınavlarına girerek Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümünü kazanıp açık öğretim olarak okumaya başladım. 2005 yılında lisansımı tamamlayarak Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümünden mezun oldum. 2012 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı kayıt olarak Hastane ve Sağlık Yönetimi üzerine Yüksek Lisans yapmaktayım ve 2013 yılında tekrar üniversite sınavlarına girerek Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyoloji Bölümünü kazanarak açık öğretim olarak okumaktayım. Evli ve iki çocuk babasıyım.