

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

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİN
MOTİVASYONU**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Ayla KUM

İSTANBUL, 2017

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

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİN
MOTİVASYONU**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Ayla KUM

Öğrenci No:

1207460173

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonu**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17/05/2017

Aday: **Ayla KUM**



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

17.05.2017

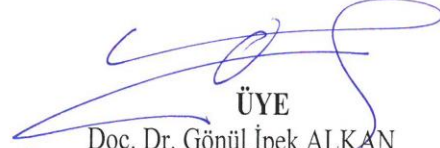
Enstitümüz *İşletme Yönetimi*, Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460173 numaralı *Ayla KUM'un* “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “*Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonu*” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 17.05.2016 tarih ve 2016/20 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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



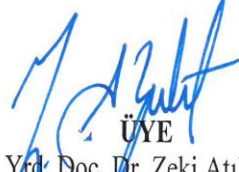
DANIŞMAN

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Doç. Dr. Gönül İpek ALKAN
(Dokuz Eylül Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Zeki Atıl BULUT
(Dokuz Eylül Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Ayla KUM
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Sağlık Kurumları, Sağlık Personeli
Motivasyonu

ÖZ

SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİN MOTİVASYONU

Günümüzde örgütlerin ana unsuru olan insan faktörünün önemi giderek anlaşılmakta ve örgütsel amaçlara ulaşmak için yöneticiler ve liderler insanlara yatırım yapmaktadır. Rekabetin, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin hızla ön plana çıktığı iş dünyasında insanların performanslarına bağlı olan örgütsel başarılar, örgüt çalışanlarının doğru şekilde yönlendirilmeleri ve desteklenmeleri ile sağlanabilmektedir. Çalışmada tarihçi metot ve kaynak tarama tekniği kullanılmıştır.

Örgütler de kendisini bilgi ve donanım açısından sürekli geliştiren, yetenekli, gelişmelere açık hızlı uyum sağlayabilen çalışanlara gereksinim duymaktadır. Bireylerin bu denli hızlı ilerleyen iş yaşamında verimliliklerinin korunması amacıyla motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Özellikle sağlık kurumlarının dinamik ve karmaşık yapıları, sağlık hizmetlerinin özellikleri ve Türkiye'nin sosyo-ekonomik koşulları göz önünde bulundurulduğunda; çalışanların yüksek motivasyona sahip olmaları ve monotonluktan uzak kalarak yapılan işin cazip kılınması sağlık hizmetlerinin kaliteli, hızlı ve doğru şekilde sunulması açısından önem arz etmektedir. Ortaya atılmış olan motivasyon kuramları yardımıyla sağlık çalışanlarının hangi faktörlerden motive oldukları incelenerek sağlık kurumlarında daha verimli ve kaliteli hizmet sunabilen, olumlu sağlık çıktıları oluşturabilen personelin meydana getirilmesi tüm toplum sağlığını ilgilendiren bir konudur.

Name and Surname : Ayla KUM
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master Thesis/2017
Major : Management of Hospital and Healthcare Institutions
Key Words : Motivation, Healthcare Organizations, Motivation of Healthcare Staff

ABSTRACT

MOTIVATION OF STAFF WORKING IN HEALTHCARE INSTITUTES

Today, the human factor which is the fundamental element of organizations has been increasingly understood and managers and leaders have invested in people to achieve the organizational purposes. In the business world where competition, globalization, and rapid technological developments have come to the fore, organizational success can be achieved with appropriate orientation and promotion of employees linked to the performance of themselves. This study has been prepared by historian method benefited from literature reviews.

Organizations also need employees capable of improving themselves, talented, rapid adaptation to developments in terms of knowledge and experience. In such a rapid-paced business lives of individuals, they must have a higher motivation to maintain their efficiency. When particularly considering the dynamic and complex nature of medical institutions, features of healthcare services, and socio-economic conditions of Turkey, it is important that employees are highly motivated and making the job attractive by staying away from monotony to offer high qualified, fast and accurate healthcare services. Establishing a staff that can provide more efficient and quality services in health institutions and can generate positive health outcomes with the help of propounded motivation theories by examining which motivation factors healthcare personnel affected is an issue that concerns all of society's health.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, KURAMLARI ve ARAÇLARI

1. MOTİVASYON KAVRAMI	4
1.1. Motivasyon Tanımı	5
1.2. Motivasyonun Özellikleri	7
1.3. Motivasyonun Önemi.....	8
1.4. Motivasyona İlişkin Kavramlar	10
1.5. GÜDÜ Kavramı ve Alt Boyutları.....	11
1.5.1. İç GÜDÜLER	11
1.5.2. Psikolojik GÜDÜLER	12
1.5.3. Fizyolojik GÜDÜLER.....	13
1.5.4. Sosyal GÜDÜLER.....	14
1.6. Motivasyon Süreci	15
2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR.....	19
2.1. Ekonomik Araçlar	20
2.1.1. Ücret Artışı.....	21
2.1.2. Prim Sistemi.....	22
2.1.3. Ödül Politikaları.....	22
2.1.4. Kâra Katılma.....	23
2.2. Psiko-Sosyal Araçlar	24
2.2.1. Bağımsız Çalışma	25
2.2.2. Kendine Güven	25

2.2.3. Statü (Terfî İmkânı) ve Değer	26
2.2.4. Sosyal Katılım.....	27
2.2.5. Psikolojik Güvence	27
2.2.6. Çevreye Uyum	28
2.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlar	28
2.3.1. Yetki Devri ve Sorumluluk Alma.....	29
2.3.2. Amaç Birliği.....	30
2.3.3. İletişim	30
2.3.4. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	31
2.3.5. İş Güvencesi.....	31
2.3.6. Liderlik.....	32
2.3.7. Ekip Çalışması	32
2.3.8. İş Cazip Hale Getirme	33
3. MOTİVASYONA İLİŞKİN KURAMLAR.....	33
3.1. Motivasyona İlişkin Kapsam Kuramları.....	34
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	35
3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı.....	38
3.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi.....	40
3.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	42
3.2. Motivasyona İlişkin Süreç Kuramları.....	44
3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teoremi	44
3.2.2. Lawler-Porter Modeli.....	46
3.2.3. Locke'un Amaç Teorisi.....	48
3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi	49
3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri	50
3.2.6. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	51

İKİNCİ BÖLÜM
SAĞLIK, SAĞLIK HİZMETLERİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARININ
MOTİVASYONU

1. SAĞLIK KAVRAMI	52
1.1. Sağlık Tanımı	52
1.2. Sağlığın Belirleyicileri	53
1.2.1. Çevre	55
1.2.2. Kalıtım	56
1.2.3. Davranış	56
1.3. Sağlık Hizmetleri ve Özellikleri	56
1.4. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması	58
1.4.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri	58
1.4.1.1. Çevreye Yönelik Koruyucu Sağlık Hizmetleri	59
1.4.1.2. Kişiyeye Yönelik Koruyucu Sağlık Hizmetleri	59
1.4.2. Tedavi Edici Hizmetler	59
1.4.3. Rehabilitasyon Hizmetleri	60
1.4.4. Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri	60
2. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON	61
2.1. Sağlık Çalışanı Tanımı	62
2.2. Sağlık Çalışanlarının Sınıflandırılması	63
2.3. Sağlık Kurumlarında Motivasyonun Önemi	63
2.3.1. Sağlık İdaresi Açısından Motivasyonun Önemi	64
2.3.2. Sağlık Çalışanları Açısından Motivasyonun Önemi	64
2.4. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar	65
2.5. Sağlık Çalışanlarında Motivasyon-İş Tatmini İlişkisi	66
2.6. Sağlık Çalışanlarında Motivasyona İlişkin Yapılmış Çalışmalar	67
SONUÇ	70
KAYNAKÇA	72
ÖZGEÇMİŞ	79

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No.

Sayfa No.

Tablo 1. Maslow ile Herzberg'in Kuramlarının Karşılaştırılması..... 40

Tablo 2. Alderfer'in ve Maslow'un Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırması..... 42



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.

Sayfa No.

Şekil 1. Temel Motivasyon Süreci	16
Şekil 2. İhtiyaç ve Güdüler Temelinde Motivasyon Süreci	17
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi	37
Şekil 4. Alderfer'in ERG İhtiyaçlar Yaklaşımı	41
Şekil 5. Vroom Motivasyon Modeli	45
Şekil 6. Lawler-Porter Motivasyon Modeli	47
Şekil 7. Sağlığın Belirleyicileri	54



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİBÜ	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
AKÜ	: Afyon Kocatepe Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
AÜ	: Akdeniz Üniversitesi
BEÜ	: Beykent Üniversitesi
C.	: Cilt
CBÜ	: Celal Bayar Üniversitesi
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
ÇÜ	: Çağ Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İKÜ	: İstanbul Kültür Üniversitesi
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
s.	: sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
THK	: Türk Hava Kurumu
UK	: United Kingdom (Birleşik Krallık)
USA	: United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
vb.	: ve benzeri
WHO	: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLP	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: İşletmeler ile kurumların başarısı çoğunlukla insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun olan çalışma ortamlarının meydana getirilmesine bağlıdır. Motivasyon, çalışanların çalıştıkları kurumun amaçları doğrultusunda istekli çalışması ve verimli olması için gerekli koşulların araştırılması ve meydana getirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Motivasyon, özellikle yetenekli, bilgili, inisiyatif kullanabilen çalışanları belirlemek, istihdam edebilmek onların bilgi ve becerilerini arttırabilmek açısından son derece önemlidir.

Çalışma yaşamı içerisinde ele alınan motivasyon kavramı; kurumların ve çalışanların başarılı olabilmelerinde en etkili faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Motivasyon kavramı, çalışanları istekli ve verimli çalışmaların saplanması ve çalışanlarda iş başarma isteğinin oluşmasıdır. İnsanların zamanlarının büyük bir kısmını oluşturan iş ve çalışma ortamları çok önemlidir. İş ortamlarında doyum sağlayabilen insanlar çevrelerinde ve ailelerinin yanında da iyi bir iletişim içerisinde bulunurlar. Başarı ve mutluluk, hoşnutluk ve gurur ile işlerine bağlanırlar ve işlerinde daha verimli olurlar.

Bütün işletmelerde, yönetimin başarısı, çalışanların verimliliğine ve işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarını tanıyarak, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu yönde harcamaya motive edebilirler. Bir kurumda yeterli sayıda nitelikli personel çalışsa da, çalışanların çalışma isteği harekete geçirilmezse, kurum için gerekli ya da yeterli yararı sağlayamazlar.

Motivasyon alanında yapılan çalışma ve araştırmalarda geçerli olarak kabul edilen motivasyon araçları, ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, yönetsel araçlar olarak incelenmiştir. Çalışanların motivasyonunda, yönetime katılım, yetki ve sorumluluk devir, etkin iletişim, çalışma yaşamının kalitesi, takdir ve ödüllendirme kariyer geliştirme, eğitim olanakları gibi amaçlara etkili olabilmektedir.

Kurumlarda çalışan personeli motive eden unsurların neler olduğu iyi anlaşılır ve tespit edilirse, personeli buna göre daha etkin bir şekilde motive etmek mümkün olabilir. Motivasyonun temeli ihtiyaçların karşılanmasıdır. İnsanların sahip olduğu içsel enerjilerinin belirli hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve aktif hale getirilmesi şeklindedir.

-Çalışmanın Amacı: Çalışmadaki amaç, motivasyon ve sağlık çalışanlarının motivasyonunun önemini ortaya koymaktır. Bunun nedeni, motivasyonun sağlık çalışanlarının hizmet sunumunu doğrudan etkileyen bir faktör olduğu düşüncesidir. Sağlık hizmetlerinin çıktısı insan hayatı olduğundan sağlık kurumu yöneticilerinin sağlık çalışanlarını motive etme becerilerinin yeterli düzeyde olması ve bu becerileri doğru yerde ve zamanda kullanmaları ile bu amaca ulaşılabilir.

-Çalışmanın Önemi: Motivasyon konusu tüm işletme ve kuruluşlardan önemlidir. Sağlık hizmeti sunulan hastane ve sağlık kuruluşlarında, bu hizmetlerden faydalanan hastalar ve hasta yakınları açısından hayati bir öneme sahiptir. Hastanelerde hasta ve hasta yakınlarına sunulan hizmetlerin güler yüzlü olmak, mesleki özen ve titizlik göstermek, işini severek yapmak, gibi niteliklere uygun olabilmesi için iyi motive edilmiş ve çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların bu şekilde işini yapması, hizmetini yerine getirmesi aynı zamanda kendisi içinde olumlu bir pozitif geri bildirim sağlar. Çalışanlar ile hizmet alanlar arasındaki bu etkileşim iletişimi olumlu etkiler ve sunulan hizmet kalitesini daha da yükselmesinde etkili olabilmektedir.

-Çalışma Planı: Çalışma teorik olarak bir çalışmadır. İki bölümden oluşmaktadır. Motivasyon kavramı genel olarak ele alınmış. Motivasyon süreci özellikleri, motivasyonun amacı ve önemi genel hatlarıyla ifade edilmiştir. Yönetici ve Motivasyon kavramı incelenmiştir. Yöneticilerin çalışanları motive etme konusunda etkili oldukları ifade edilmiştir. Motivasyon kuramlarının olumlu ve olumsuz yönleri anlatılmıştır. Olumlu motivasyonların çalışma yaşamını ne şekilde etkilediği anlatılmıştır. İşletmelerin başarısının ve kalitesinin yükselmesi çalışanlardaki motivasyon etkilemektedir.

Çalışmanın ikinci bölümündeki amaç, sağlık çalışanlarının motivasyonu ve verimli çalışmalarıdır. Özellikle sağlık alanı yoğun, stresli hizmet verme, çalışmalarında güçlük çeken ve bu alanda görev yapan çalışanlar, zor ve uzun çalışarak stres yaratan olaylara maruz kalırlar. Bu şartlarda çalışan sağlık çalışanlarının ilk olarak çalışma alanı ve şartlarının düzenlenmesi ve motivasyonun sağlanması için gerekli kriterler sağlanmalıdır.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Araştırma teorik bir çalışmadır. Genelde özele doğru bir çerçevede ele alınmıştır. Genellikle kaynak taraması tekniği, yani tarihçi metot kullanılmıştır. Kaynakça taramasında, üniversite kütüphanelerinden, tıp alanındaki çeşitli dergilerden, internette google veri tabanlarından, basılı kaynaklardan yararlanılmıştır. Anladığını yorumlamaya yönelik niceliksel metot kullanılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar: Kaynak araştırmasında basılı materyal ve konu ile ilgili bilgilerin özellikle yurtdışı literatürdeki orijinal kaynaklarına ulaşma konusunda bazı sıkıntılar yaşanmıştır. Sağlık çalışanlarından motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler ile ilgili çalışmaların genellikle aynı şekilde yürütülmesi de sınırlı bilgilerin elde edilmesine neden olmuştur.

-Varsayımlar: Çalışmada şu varsayımlar test edilmiştir:

i. Sağlık çalışanlarının motivasyonu, kurumsal başarı ve hizmet kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir.

ii. Sağlık çalışanlarında motivasyonun tam ve olumlu sağlanması için yöneticilerin motivasyon yöntemlerini ve araçlarını iyi bilmeleri ve çalışanlarını tanımaları gerekmektedir.

iii. Sağlık çalışanlarının motivasyonunun yüksek olması ve işlerini severek istekli olarak yapmaları hasta ve yakınlarının memnuniyet düzeylerini önemli ölçüde yükseltmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, KURAMLARI ve ARAÇLARI

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla birçok çalışanın bir araya geldiği ve liderlerin yönlendirmeleri ile başarıya ulaşma çabasında olan topluluklardır. Bu topluluklarda teknoloji, ekonomi, kültür, sosyal ve psikolojik pek çok etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerin ortak noktası ise insan unsurudur. Günümüzde örgütler, insan unsurunun motivasyonu sayesinde ayakta durabilmekte ve yeterli verimliliği sağlayabilmektedir. Çalışanların performansları, kişisel ihtiyaçların karşılanması sonucu artmakta ve örgütler bu ihtiyaçları karşılayabildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Diğer bir deyişle, hangi sektörde olursa olsun, örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri insan unsuruna bağlıdır.

Motivasyon bir örgütteki tüm bireylerin davranış ve tutumlarını büyük ölçüde etkileyen ve değiştiren bir olgudur. Örgütsel davranışların incelenmesine ilişkin araştırmalarda motivasyonla ilgili birçok yaklaşım ve kuram geliştirilmiştir.¹ Bu kuramlar sayesinde bireylerin motive olma süreçleri ortaya çıkarılarak bireyleri motive eden araçlar tespit edilmekte ve örgütsel amaçlarla bu motivasyon araçları kullanılarak örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışılmaktadır.

Çalışanların davranışları, örgütsel düzende yer alan diğer çalışanlarla iletişim halinde olmaları dolayısıyla karşılıklı etkileşim içerisindedir. Her çalışanın farklı şekilde motive olabilmesi nedeniyle tüm çalışanlara uygun motive edici araçların saptanması zor olmaktadır. Örgüt yönetimleri, hem örgütsel hem kişisel hedeflere ulaşabilmek amacıyla çalışanların ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğuna sahiptir. Çalışanların genel olarak ekonomik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini tatmin ederek bu çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak, örgüt yöneticilerinin en önemli

¹ E. Örüü - A. Kanbur, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", Celal Bayar Üniversitesi (CBÜ) Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt (C.) 15, Sayı (S). 1, Manisa, 2008, s.86

görevleri arasında yer almaktadır. Özetle; motivasyon kavramı hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde etkili olan ve bireylerin amaçları doğrultusunda bir davranışa yönelmelerini sağlayan bir olgu olarak ön plana çıkmaktadır.

1.1. Motivasyon Tanımı

Hareket etmek, teşvik etmek anlamına gelen ve Latince “movere” sözcüğünden türetilmiş olan motivasyon kavramı, Türkçeye İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden geçmiştir. Türkçede güdü veya harekete geçme olarak ifade edilen motivasyon, insanların belirli amaçlara ulaşması için harekete geçmesini sağlayan güç anlamına gelmektedir.¹ Buna göre motivasyon kavramı, bireylerin belirledikleri amaçlar doğrultusunda harekete geçirici bir etkiye sahip olmanın yanı sıra bu hareketin sürdürülebilirliği ve çaba gösterilmesi için pozitif etkiye sahip güç olarak belirtilmiştir.

Koçel’e göre motivasyon şu şekilde tanımlanmaktadır: “Kişilerin belirli bir hedefleri gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir.”² Bireyler, gereksinimlerini karşılamak amacıyla çaba göstermekte ve bu gereksinimler karşılanana kadar bu arzuyla hareket etmektedirler.

Weinstein, motivasyonu şu şekilde tanımlamaktadır: “İnsanların aktivitelerini gerçekleştirmeleri için harekete geçiren ve yönlendiren, belirli hedeflere ulaşılması için enerji veren ve göreve bağlılığı arttıran süreçlerdir.” Motivasyon ayrıca bireysel ilişkilerle yakından alakalı olup, bireylerle olan çeşitli ilişki ve etkileşimlerde amaç, değer, umut ve geçmiş tecrübeleri kullanarak bunlarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Motive edici güçlerin bireylerin aralarındaki ilişkileri sağlamada ve bu etkileşimi sürdürmede kritik bir rolünün bulunduğu ifade edilmektedir.³ Böylece ortak amaçlara ve geçmişe sahip olan insanların oluşturduğu topluluk özelliğine sahip olan örgütlerde motivasyonun sağlanması daha kolay olmaktadır. Bireylerin birbirleriyle olan olumlu etkileşimleri sayesinde sinerji oluşturulmakta ve örgüt kapsamında iş süreçleri daha hızlı ve başarılı sağlanabilmektedir.

¹ M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi (ATÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2007, s.3

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.619

³ N. Weinstein, Human Motivation and Interpersonal Relationship, Germany, 2014, s.1

Bakan, motivasyonu “Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde gönüllü davranışların ortaya çıkarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesine ilişkin psikolojik bir süreç”¹ olarak ifade etmektedir. Burada motivasyon, insanların amaçlar doğrultusunda kendi istekleri ile davranmaları ve bu davranışların amaçlara ulaşana kadar psikolojik olarak sürdürüldüğü bir süreç olarak nitelendirilmiştir.

Motivasyon insan gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlayan bir süreç olup, çok çeşitli olan bu gereksinimlerin öğrenilmesi, yöneticileri bu gereksinimler doğrultusunda çalışanlarının davranışlarını analiz edebilmeye ve kişilere özel tavırlar takınmaya yönelten bir olgudur. Yöneticiler çalışanlarını harekete yönlendirecek etkin bir örgüt iklimini yaratmak durumundadırlar. Bu da çalışanların gereksinimleri ve kişilik özellikleri dikkate alınarak verimli bir çalışma ortamının hazırlanması demektir.² Kısacası yöneticiler, çalışanlarının hangi özelliklere sahip olduklarını bilmek için onları yakından takip etmeli ve çalışanların gereksinimlerini bilmek zorundadır. Ancak bu şekilde yöneticiler, çalışanlarının örgüt hedeflerine ulaşabilmeleri için doğru şekilde yönlendirebilmektedirler.

Motivasyon kavramı bireylerin beklentileri, hedefleri ve gereksinimleri ile ilişkili olan kişisel bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerde bu amaçlar doğrultusunda sürükleyici bir kuvvet görevi gören motivasyon sürecinde önemli olan nokta, bireylerin gösterdikleri davranışlara iten faktörlerin nedenleri ve sonuçlarını ayrıntılı şekilde incelenmektir. Özellikle iş yükünün ağır olduğu ve insanların hayatlarını ellerinde tutan sağlık çalışanlarının doğru şekilde motive edilmesi, sağlık hizmetlerinin başarısı, sürekliliği ve hızlı şekilde sunulması açısından önem arz etmektedir. Sağlık çalışanlarının diğer sektörlerdeki çalışanlara göre daha uzun saatler çalışmaları ve stresli bir iş ortamında bulunmaları nedenleriyle motive olmaları daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarında çalışan personelin psikolojik ve fizyolojik olarak önce kendi sağlıklarını koruyabilmeleri ve sağlık kurumlarındaki yöneticilerin sağlık personelinin motive edici araçları daha özenle seçmeleri gerekmektedir.

¹ İ. Bakan, Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011, s.253

² G. Bingöl – A. Demir, “Amasya Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, Göztepe Tıp Dergisi, C.26, S.4, İstanbul, 2011, s.86

1.2. Motivasyonun Özellikleri

Pekel, motivasyonun üç özellikten oluştuğunu belirtmektedir: Birinci özellikte motivasyonun birey gereksinimleri ve hedefleri doğrultusunda iç ve dış faktörlerden bir kazanım ya da ödül beklentisinin bulunması sonucu oluşan içsel bir güdülenme olduğu ifade edilmektedir. İkinci yaklaşımda motivasyonun bir karar verme süreci olduğu ve insanların arzu ettiği amaç için çalışması ya da harekete geçmesini sağlayan bir seçim olduğu belirtilmektedir. Diğer bir özellik olarak motivasyonun bir çaba gösterme olgusu yarattığı, bir işin gerçekleştirilmesinde bireylerin davranışlarının yönlendirilmesi, seçimlerin bu yönde yapılması ve bu seçimlerin doğrultusunda çaba gösterilmesine neden olduğu ifade edilmektedir. Bu özelliğiyle motivasyon, bireylerin performanslarının bir ölçütü olarak değerlendirilmektedir.¹

Farklı bir yaklaşıma göre motivasyonun bir özelliği kişisel bir olay olmasıdır. Bir bireyi motive eden bir koşul ya da durumun diğer bireyde aynı etkiyi ortaya çıkarmadığı belirtilmektedir. Motivasyonun ikinci önemli özelliğinin ise insan davranışlarında gözlemlenebilir olduğu ifade edilmiştir.² Böylece motivasyon insan davranışlarının yorumlanması ile hakkında fikir yürütülebilecek bir konu olarak nitelendirilmiştir. Farklı bireylerin farklı davranışlar sergilemeleri de aynı düzeyde birbirinden farklı motive olma sebeplerinin bulunduğunu göstermektedir.

Başka bir yaklaşımda motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak iki şekilde incelenmektedir. İçsel motivasyon kavramı genellikle “bir şeyi kendisi için yapmak” olarak tanımlanırken dışsal motivasyon, aksine “araçsal bir amaç peşinde olmak” olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; bir çocuğun yalnızca yapmak istediğinin beysbol oynamak olduğu için beysbol oynaması içsel motivasyon, bu çocuğun ailesini memnun etmek ya da bir şampiyonluk kazanmak adına beysbol oynamasının dışsal motivasyonla ilgili olduğu açıklanmaktadır.³ Kısacası bireyin kendi özgür iradesi ile hiçbir çıkar ya da koşul altında bulunmadan bir işe yönelmesi içsel

¹ H.N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), SBE, YYLT, Isparta, 2001, s.5.

² Koçel, s.620.

³ S. Reiss, “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, Teaching of Psychology, C.39, S.2, ABD, 2012, s.152.

motivasyonun etkili olduğu durum olarak belirtilmiştir. Aynı işin maddi ya da manevi bir getiri amacıyla yapılmasında ise dışsal motivasyon mekanizmasının etkili olduğu savunulmaktadır.

Bir bireyin içsel olarak motive edilmiş olmasının o bireyi bir eylem yapmaya teşvik ettiği belirtilmiş ve bunun nedeninin birey açısından eğlenceli ve doğal olarak ilginç olduğu açıklanmıştır.¹ Böylece bireylerin kendi istekleri ve zevkleri doğrultusunda yaptıkları faaliyetlerin o faaliyetleri yapmaya teşvik eden en önemli unsurların başında olduğu belirlenmiştir. Örgüt çalışanlarının işyerinde yapmak istemedikleri bir göreve atanmaları sonucu düşük performans ve isteksizlik göstermelerinin nedeni de bu durumla açıklanabilmektedir.

İçsel güdülenme deneyimlerinin, davranışların biçimlendirilmesinde dışsal güdülenmeye göre daha etkili olduğu ileri sürülmüştür. Dış kaynaklı ödüllerin nispeten daha az etkili olmasının nedeni, bireylerin yaptıkları işi sevmeleri, bu konuda yaratıcı ve üretken olmalarıyla faaliyetler düzenlemelerinin ve aktivitelerde rol almalarının sağlanmasıdır. Bireylerin gündelik işlerinde kendilerinin tecrübe ettiği olayların içsel olarak uyandırdığı kontrol hissi, eğlence, tatmin olma, olayların birleştirilerek farkındalığın oluşması durumlarının, sosyal açıdan tanınma ve para kazanma gibi dışsal güdülenmelerden daha fazla ön planda olduğu belirtilmektedir.² Sağlık çalışanlarına bu koşulların uyarlandığı düşünüldüğünde, insan hayatı kurtarmanın yanı sıra ücret ve terfi gibi dışsal motivasyon faktörlerinin etkili olduğu söylenebilir. Sağlı personelinin yaptığı işi bir zorunluluk olarak görmesi ya da insanlara yardım etmek amacı gütmesi amaçları arasında kaldığında, o sağlık çalışanın tecrübe ve eğitiminin de bu konuda etkili olduğu öne sürülebilir.

1.3. Motivasyonun Önemi

Motivasyon fonksiyonları, çok farklı biçimlerde, hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanmaktadır. Örneğin, toplumu oluşturan en küçük

¹ S.Y. Hung - A. Durcikova - H.M. Laia - W.M. Lina, The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Individuals' Knowledge Sharing Behavior, International Journal of Human-Computer Sciences, S.69, 2011, s.416.

² M. Csikszentmihalyi - R. Graef - S.M., Gianinno, Measuring Intrinsic Motivation in Everyday Life, M. Csikszentmihalyi (Ed.), Flow and the Foundations of Positive Psychology, USA, 2014.

sosyal birim olan ailede, ebeveynler, sınıflarını başarıyla geçmeleri durumunda kendisine herhangi bir hediye alacaklarını vaat ederek okula giden çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışırlar; benzer şekilde, toplumdaki en üst seviye organizasyon olan devletler, vatandaşlarını, çağdaş uygarlıklar seviyesine ulaştırmayı telkin etmekle, daha çok üretmeye özendirirler. Kendi üzerinde bir takım motivasyon araçları uygulanan birey, başka bir hedefle başka bir bireyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görülmektedir.¹ Bir insanın herhangi bir hedefe yönelmeden bir iş yapması mümkün olmadığı gibi, bu hedefe doğru şekilde yönlendirilmemesi de o hedefe yönelik yaptığı işin verim seviyesini azaltabilir.

Örgütün türü ve faaliyet alanına bakılmaksızın yöneticilerin motivasyon konusu ile ilgilenmek zorunda oldukları belirtilerek bunun nedeninin motivasyon ile performansın yakından ilişkili olması olarak açıklandığı belirtilmiştir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenmemekte ve örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve ihtiyaçları anlayıp yorumlayarak performansı en yükseğe çıkarabilmek hedefiyle çalışanlardan gerektiği gibi yararlanma yollarını belirlemektedir. Böylece hem çalışanların ihtiyaçları karşılanacak hem de işletmenin hedeflerine ulaşması sağlanmış olacaktır. Yöneticinin çalışanları işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile olası olacaktır. Örgütsel hedeflerin başarımı için çalışanları çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir. Yüksek motivasyonlu çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşma fırsatını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar.²

Motivasyon fonksiyonları işletme yönetimleri tarafından da çalışanlarını daha verimli olmaya yönlendirmek hedefiyle bir anahtar olarak kullanılmaktadır. İşletmelerde motivasyon yoluyla işgörenlerin örgütte kalmaları, yaratıcı gizli güçlerini kullanmaları ve iş başarımlarını artırmaları hedeflenmektedir.³ Çalışanların

¹ S. Kesici, Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi (PAÜ), SBE, YYLT, Denizli, 2006, s.8.

² A. Ögüt – T. Akgemci – M.T. Demirel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.12, Konya, 2004, s.286.

³ Kesici, s.8.

sahip oldukları becerileri göstermeleri ya da yeni beceriler kazanabilecekleri durumda edilgen kalmalarının nedeni yeterince motive olmamalarına bağlanabilir. Bu sebeple işletme yöneticilerinin örgütsel iklime hakim olmaları ve gerekirse birey düzeyine kadar inerek çalışanlarını tanımaları gereklidir.

1.4. Motivasyona İlişkin Kavramlar

Motivasyona ilişkin temel kavramlar arasında ihtiyaç, davranış ve amaç bulunmaktadır. Motivasyonu etkileyen en önemli kavramın ise ihtiyaçlar olduğu belirtilmektedir. Motivasyon tanımından da anlaşılacağı üzere bireylerin farklı ihtiyaçlarını gidermeleri süreci güdülenmeye neden olmaktadır. Örgüt yöneticilerinin bu ihtiyaçlar hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışan davranışlarını analiz edebilmeleri ve çalışanların bütünüyle birbirlerine benzer olmadıklarının farkına varmaları gerekmektedir.¹ Her davranışın bir nedeninin bulunduğu ve motivasyon düzeyinin yeterli derecede sağlanmadığı takdirde maddi ve manevi kazanımın elde edilemeyeceği belirtilmektedir.

Örgütsel motivasyon sürecinde amaçlar, çaba ve ihtiyaçlar temel unsurlardır. Bu unsurlar birtakım nitelikleri içermektedir. Bireylerin ortaya koyduğu çabaların işletmenin amaçlarına uygun olması oldukça önemlidir. Örgütlerin amaçları doğrultusunda var olabilmeleri, iş görenlerin bu amaçlara uygun davranmalarına bağlıdır. Bu durum örgüt ve birey beklentilerinin birbirine paralel olmasıdır. Motivasyon olgusu örgütleri, birey beklenti ve amaçlarının örgüt amaçları ile uyum göstermemesinden dolayı oluşacak olumsuzluklardan uzaklaştıracaktır.² Bireylerin amaçlarının örgüte ters düştüğü durumda, bireyin çalışma arzusu azalarak işi bırakma eğilimine girebilir. Bu nedenle bireye kendisine fayda sağlayabilecek maddi ya da manevi bir sebep verilmediği sürece bu olumsuz durumun devam edeceği savunulabilir.

¹ İ. Ağırbaş – Y. Çelik – H. Büyükkayıkçı, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.8, S.3, Ankara, 2005, s.328

² H. Gül, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi (BEÜ), SBE, YYTL, İstanbul, 2014, s.10.

1.5. Güdü Kavramı ve Alt Boyutları

Güdüleme kavramı İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesinin Türkçe karşılığı ise “güdü, saik ya da harekete geçirici olarak” ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle güdü kavramı, bireylerin belirli hedeflere ulaşmaları için harekete geçmelerini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak ifade edildiğinde güdüleme; “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı” olarak belirtilmektedir.¹ İnsanların içinde bulunan duygular, düşünceler, ihtiyaçlar gibi olguların davranışlara yansımaları sağlayan güdüleme, bireylerin hem kendi özel hayatlarında hem de örgütsel hayatlarında dinamik şekilde kalmalarını sağlamaktadır.

Örgüt alışanlarında güdülemeye ilişkin motivasyonun oluşması için gerekli araçlar içgüdüler, fizyolojik, psikolojik ve sosyal motivasyonlar olarak sınıflandırılmıştır. İçgüdüler bireylerin doğal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelten bilinçsiz ya da öğrenilmemiş davranışlar olarak tanımlanırken, fizyolojik motivasyonların insan yaşamını sürdürebilmesi için gereken temel gereksinimlerin elde edilmesinde kullanılan güdüler olarak ifade edilmektedir. Sosyal motivasyonlar, bireylerin toplumsal açıdan kabul gören belirli davranışlara ulaşmaları amacıyla güdülenmiş davranış biçimleridir. Psikolojik motivasyonlar ise, bireylerin kendi zihinlerinde rahatlama çabasıyla ihtiyaç duydukları ödüller, sözler veya davranışlar olarak belirtilmektedir.²

1.5.1. İ Güdüler

Bireylerde içgüdüler, doğal bir özellik taşıyan ihtiyaçlardan kaynaklanan bilinçsiz davranışlar olarak belirtilmektedir. Bu tarz güdülerin bireysel davranış eğitimi ya da ğretimi ile değiştirilmesinin mümkün olmadığı ifade edilmekte ve insanların bilinçli davranışları üzerinde etkilerinin olmadığı ileri sürülmektedir.³ Kısacası içgüdüler, bireylerin davranışlarında etkili olabilen ancak bireylerin

¹ E. Eren, rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.498

² B. Doğanlı - . Demirci, “Sağlık Kuruluşu alışanlarının Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler zerine Bir Araştırma”, CB İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.21, S.1, Manisa, 2014, s.48

³ Kaplan, s.6

istekleriyle değiştirilmesi ya da engellenmesi mümkün olmayan davranışlara yol açan olgulardır. İçgüdülerle hareket etmek, bireylerin sosyal ortamlarda olumsuz durumlarla karşılaşmalarına sebep olabilmektedir.

Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için belirli şartları sağlaması gerektiği ifade edilmiştir. Bu koşullar kısaca şunlardır:

- Kesin bir fizyolojik sebep bulunması,
- İçgüdüsel olarak isimlendirilen davranışın hayvanlar âleminde evrensel niteliği olması,
- İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemesi olarak sıralanmaktadır.¹

Özetle; bir insanda bulunan güdülerin içgüdü niteliği kazanabilmesi için bu güdülerin benzer şekilde tüm bireylerde ortak bulunması gerektiği ifade edilmiştir. Öğrenme yoluyla değişebilen davranışların aksine belirli davranışların doğuştan var olan ve belirli durumlarda ortaya çıkabilen nitelikte olması gereklidir. Örnek olarak; bir annenin, çocuğu hayati tehdit altında iken onu koruma davranışı göstermesi ve hatta bunu olumsuz ve şiddetli bir biçimde yansıtmayı tüm canlıların içgüdüsel davranışlara sahip olduğunu göstermektedir.

1.5.2. Psikolojik Güdüler

Psikolojik güdüler, insanların kişiliklerini ve davranış biçimlerini meydana getiren değerlerden oluşmaktadır. Bu değerlerin doğuştan sahip olunduğu ya da sonradan eğitim ve öğretim ile kazanılabildiği belirtilmektedir. Psikolojik güdüler, bireylerin iç yapısıyla ilgili olduğu için ancak oluştuktan sonra öğrenilebilmektedir. Bu güdülerin anlaşılmasının zor olduğu ve örgütlerde yöneticilerin çalışanlara ait güdülerini anlayabilmeleri ve analiz etmelerinin kolay olmadığı belirlenmiştir. En karmaşık güdülerden birisi olarak görülen psikolojik güdüler, bireylerin her olayı aynı şekilde algılamamaları nedeniyle farklı yorumlamalara ve duygulara/düşüncelere yol açmaktadır.² Bu durumda örgüt yöneticilerinin,

¹ M. Soykenar, Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2008, s.4

² Kaplan, s.7

Çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla attıkları her adımın aksi yönde etki yapabileceğini bilerek hareket etmeleri gerekmektedir.

Psikolojik güdünün “Bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir, ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusu” olduğu ifade edilmiştir. İktidar olma hırsı bireyde ihtirasa sebep olabilmekte ve birey bu yolda tüm engelleri aşma hırsına kapılabilmektedir. Bireyin kişiliğinden de kaynaklanan bu güdünün aynı zamanda bireyin çocukluk dönemlerinde aile ve çeşitli faktörlerin etkileriyle oluşmaya başladığı ve iş hayatıyla birlikte olgunlaşma sürecine girdiği belirtilmiştir. Bu da psikolojik güdülerin zaman içinde farklılık gösterebileceğini göstermektedir.¹

1.5.3. Fizyolojik Güdüler

Fizyolojik güdüler, bireylerin temel motivasyonları olmakla birlikte bireylerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gereken temel gereksinimlerden oluşmaktadır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ilk sırada yer alan bu temel gereksinimler beslenme, barınma gibi gereksinimlerdir. Her insan için temel ve ortak olan bu gereksinimler, yine her insanda farklı düzeylerde kendini göstermektedir. Bunun da nedeninin farklı kişilik yapıları olduğu savunulmaktadır.² örnek olarak sokakta yaşamaya alışmış bir insan ile normal bir aile hayatı süren birey arasında beslenme ve barınma ihtiyacı farklıdır. Normal bir aile hayatı sürdüren insanın evsiz kalması durumunda bu bireyin beslenme ve barınma ihtiyacı diğer evsiz bireye göre daha şiddetli olmakta anacak zamanla bu duruma alışarak şiddeti azalabilmektedir.

Bireyin fizyolojik gereksinimleri karşılanmadıkça diğer gereksinimlerinin karşılanmasının mümkün olmayacağı belirtilmektedir. Bu güdülerin karşılanması ile birlikte motive etme özellikleri de yok olur, fakat bu güdülerin tekrarlanmasından kaynaklı motive etme özelliği de tekrarlanma ile birlikte tekrar gün yüzüne çıkar. Yani bireyin ısınma gereksinimi her ortaya çıktığında, bu durumun motive etme özelliği de tekrardan oluşmaktadır.³ Açlık durumu da aynı şekilde bireyin günlük olarak tekrardan doyurulması gereken, doyurulmadığında şiddet ve halsizlik gibi

¹ G. şam, Motivasyon Faktörlerinin İş Psikolojisi zerine Yansımaları: Tekstil İşçileri zerine Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi (T), SBE, YYLT, Edirne, 2013, s.19.

² Kaplan, s.6

³ şam, s.17.

olumsuz fizyolojik ve psikolojik sonuçlar doğurabilen bir gereksinim olarak belirtilebilir. Bireylerde açlık ortaya çıktığında doğru düşünememe, yalnızca yemek yemeye odaklanma, açlığını gidermek için önünde olan iş, insan vb. etkenlere karşı öfke ya da farklı bir olumsuz duygu besleme durumu meydana gelebilmektedir.

1.5.4. Sosyal Güdüler

Topluluk olarak yaşam kendisiyle birlikte bir takım kurallar, gelenekler ve görenekler yaratmıştır. Toplumsal yaşam sonucu oluşmuş bu kurallar ve kaideler, toplumlarda bazı davranışları ve alışkanlıkları da beraberinde meydana getirmiştir. Birey toplum içinde yer edinebilmek için toplumun beğendiği davranış kalıplarına ve toplumsal beğenilere uygun davranmak zorunda kalır. Bu açıdan da toplumsal beğeni ve davranışlar, bireyi güdeleyici bir rol oynar. Bu tarz güdüleyicilere; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, özgür düşünmek, sevmek, sevilme, beğenilmek vs. gibi duygu ve düşünceler örnek gösterilebilir.¹

Sosyal güdüler, toplumların değer verdikleri ve bireylerin ulaşma çabasında oldukları olgular olarak ifade edilmektedir. Örnek olarak belirli bir grup üyesi olmak, başkaları tarafından tanınmak, sevilme, beğenilmek gibi bireyleri sosyal açıdan harekete geçiren duygu ve düşünceler bu kategoride sıralanmaktadır. Ancak sosyal güdüler, bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşmaktadır. Bu biçimlerin doğrudan toplumun içinde bulunduğu şartlara göre şekillenebildiği de belirtilmektedir. Toplumlarda farklı kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal güdülere sahip olmaları mümkün olmakla beraber toplumun bir kesiminde normal karşılanan davranışlar diğer kesimde normal olarak görülmebilmektedir.² Bunun en belirgin olarak hissedildiği durumlara örnek olarak kentler ve kırsal alanlar arasındaki gelenek ve göreneklerden kaynaklanan farklılıklar verilebilmektedir.

¹ Şam, s.18.

² Kaplan, s.7

1.6. Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinde en önemli ilke çalışan davranışlarının ve bu davranışların sebeplerinin anlaşılmasıdır. Her davranışın gerisinde bir gereksinim, önünde ise amaçlar vardır. Amaçlara varmak için, kişi gereksinimlerinin tatmin edilmesi gerekmektedir. Kişi, kendi iç dünyasına uyan ve şahsına ait nitelikte belirlediği amaçlarına düzeyde ölçüde mutlu olabilir. Motivasyonu etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Öğrenme kültürü, iş görenin deneyimi, maddi ödüller, üniversite eğitimi, rollerin çeşitliliği ve örgüt kültürü bu değişkenler arasında sayılabilir. Ücret azlığı, çalışma koşulları, organizasyon içindeki yönetimden memnuniyet duymama, kişiler arası ilişkilerde bozukluk ise çalışma hayatında motivasyonu engelleyen değişkenlere örnek verilebilir.¹ İş hayatında özellikle ücret ve çalışma ortamının özellikleri bireylerin işlerini yapmalarında etkili görülmektedir. Bireyin hem maddi olarak geçimini sağlaması hem de yaptığı işten hoşnut kalarak uygun koşullarda görev alması bireylerin o örgüte olan bağlılıklarını da belirlemektedir.

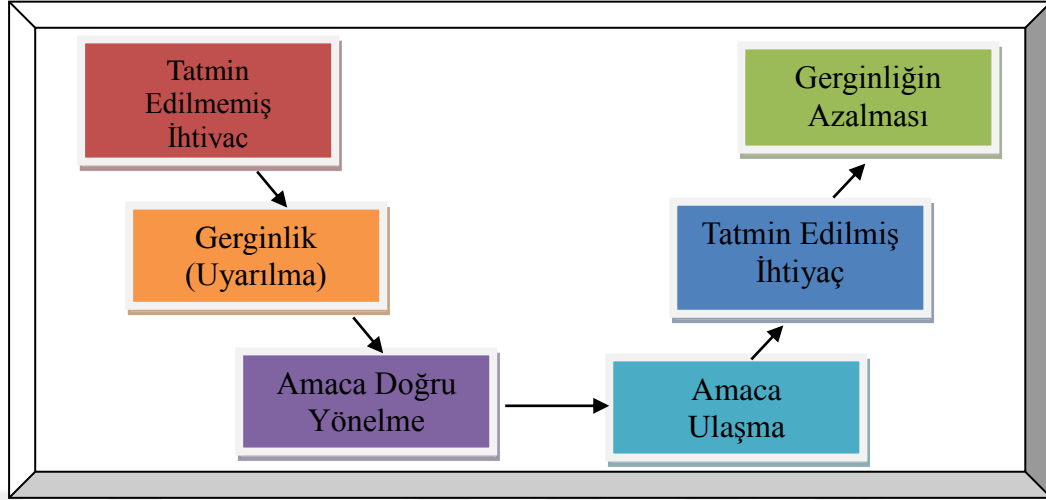
Etkili örgütlerin yaratılmasında yöneticilerin çalışanları motive etme gücünün bulunması gereklidir. Çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirme isteklerinin oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması işletme yöneticilerinin motivasyon sürecini başlatması ile gerçekleşmektedir. Örgüt çalışanlarının tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını belirlenerek bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik güdüleme ile bu döngü başlatılmaktadır. İhtiyaçların giderilmesi amacına yönelik gösterilen davranışların başarıya ulaşması ile birey tatmin duygusuna erişmektedir.²

İşletme yöneticileri, çalışanlarında motivasyon sürecini başlatabilmek amacıyla çalışanların gereksinim duyduğu unsurları ortaya çıkarmak zorundadır. Çünkü motivasyon sürecinin ilk aşaması tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan başlayarak belirli amaçlar doğrultusunda bu ihtiyaçların tatmin edilmesine bağlı olarak gelişmektedir. Motivasyonun temel süreci şekil 1’de tasvir edilmektedir.

¹ A.S. Ünsar, “Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Akademik Bakış Dergisi, S.25, 2011, s.3.

² Şimşek, s.194.

Şekil 1. Temel Motivasyon Süreci



Kaynak: D. Tengilimoğlu – O. Işık – M. Akbolat, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2014, s.60.

Örgütler, belirledikleri amaçlar doğrultusunda hareket etmek ve faaliyetleriyle bu amaçlara ulaşabilmek için üretim faktörlerinden “emek” unsuruna gereksinim duymaktadır. Çalışma ortamının ve çalışma sürecinin benimsetilmesi, bu doğrultuda örgüt performansının artırılması amacıyla iş görenlerin beklenen verimliliği sağlamaları gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlar üzerinde optimal motivasyon yöntemlerinin uygulanmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. İnsan kaynağının önem kazanması sonucu yöneticiler, insan davranışlarının nedenlerini algılama ve motive etme yöntemlerine karar verme konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda motivasyon sürecinde üç unsura dikkat çekildiği belirtilmektedir:

- “Bireyleri bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir açıda gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.”¹

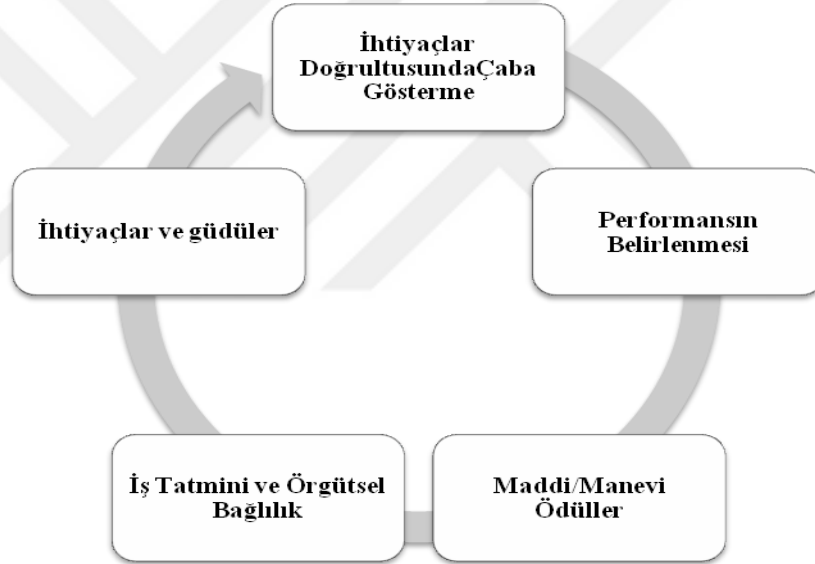
Kısacası motivasyon sürecini oluşturan temel etmenler ihtiyaç ve güdüler, ihtiyaçlar doğrultusunda çaba sarf etme, bu çabalar sonucunda bir performans ölçütünün sağlanması, başarıya ulaşan faaliyetlerde ödül sisteminin devreye girmesi

¹ Öğüt – Akgemci – Demirsel, s.286.

ve bu ödülleriyle maddi veya manevi olarak çalışanların memnuniyetinin ve örgütsel bağlılığın sağlanmasıdır. İş memnuniyeti sağlandıktan sonra yeni ihtiyaçların belirlenmesiyle döngü tekrar başa sarmaktadır.

Genelde bireyin davranışlarının hedef ve motivasyonel yaklaşımlara yönelik olması, kuşkusuz, hedeflerin davranışları tam olarak denetim altında bulundurdıkları anlamına da gelmemektedir. Hedefler sadece çalışanda bulunan güdülerini tatmin edebildikleri ölçüde çekici olabilecektir. Bilindiği gibi, birer bireyler olan çalışanların davranışlarına, temelde güdülerini yol göstermektedir. Hedefler ise, çalışanların güdülerini tatmine ulaştırma olanağını sağlamaktadırlar.¹

Şekil 2. İhtiyaç ve Güdüler Temelinde Motivasyon Süreci



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.632.

İhtiyaçlar ve güdüler temelinde başlayan motivasyon sürecinin devamında bireyler, bu ihtiyaç ve güdüler doğrultusunda çaba gösterme eğilimine girmekte ve motivasyon düzeyi ölçüsünde performansları belirlenmektedir. Yüksek performans gösteren bireylerin maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmesi ile bu yüksek performansın sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır. Gösterilen performans sonucu elde edilen ödüller de çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması ve iş tatminlerinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

¹ Kesici, s.10-11.

Farklı bir yaklaşıma göre motivasyon sürecinin 6 aşamada olduğu belirtilmiştir. Bu aşamalar ihtiyaç duyma, ortam arama, istek, seçenek arama, sınama ve tatmin olarak sıralanmıştır:

İhtiyaç Duyma: Bireylerin biyolojik dengeleri ve çevreye uyumlarını sağlayan unsurların ortadan kalkması ile bireyler dengeye ulaşma çabasına girmektedirler. Gereken biyolojik, psikolojik ve toplumsal etmen sağlanmadıkça bireyin dengeye kavuşamayacağı belirtilerek ihtiyacın yarattığı dengeye ulaşma çabasının kişide gerilim yarattığı belirlenmiştir. Böylece birey kendisini dengeye ulaştıracak etmenleri edinmeye ihtiyaç duymaktadır.

Ortam Arama: Bireylerin bazı ihtiyaçlarının içinde bulunduğu topluma ya da örgüte uygun düşmemesi sonucunda doyurulamayan ihtiyaçlar birey tarafından bastırılarak gerilimden kurtulma çabası ortaya çıkmaktadır. Ortamın elverişli olmaması sebebiyle ihtiyaçlar giderilemediğinde bunların ne zaman, nerede ve nasıl doyurulacağı pek öngörülememektedir.

İstek: İhtiyaçların uygun bir ortamda isteğe dönüştüğü ve örgüt çalışanlarının doyurulması gereken ihtiyaçlarının örgütle uyumlu olması gerektiği ifade edilmiştir. İstekler, örgüt çalışanları tarafından bilincine varılmış ihtiyaçlar olarak tanımlanmıştır. Talep belirlendikçe çalışanın geriliminin kaynağı da belirlenmiş olmakta ve talep ne oranda önemliyse işgörende yarattığı gerilim de o oranda önemlidir.

Seçenek Arama: Birey, isteğini karşılamak için doyuma ulaştıracak seçenekler aramaya başlamaktadır. Örgütteki ortamın, isteğin karşılanmasına elverişli bulunması, çoğu kez seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırmaktadır. Seçenek arama aşamasında bireyin algılaması önemlidir.

Sınama: Bu aşamada isteği karşılamak için tercih edilen hareket tarzının sınaması yapılmaktadır. Bireyin seçeneği ne ölçüde isabetli ya da geçerliyse, talebinin tatmininde de o ölçüde başarılı olmaktadır. Bir başka deyişle kişinin tatmin düzeyi, kendi seçeneğindeki isabete bağlıdır.

Tatmin: Bir bireyin motive olması tatmin duygusu ile sona ermektedir. Bu aşamada bireyin tatmin duygusu yeterli ise, bireyin gerilimi azalarak durağan hale gelmektedir. Ancak tatmin duygusu yeterli düzeyde değilse doyumsuzluğa paralel olarak düş kırıklığı meydana gelmektedir. Bu durumda birey ya yeniden motive edilerek aşamalara baştan başlar ya isteğinden vazgeçer ya da kaygı geliştirmesi ile tatminsizliği artarak devam eder.¹

2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR

Motivasyonun genel amacı, örgüt çalışanlarının yaptıkları işe daha istekli olarak davranmalarını sağlamak, örgütsel hedeflere ulaşmak doğrultusunda daha fazla çaba harcanılmasını sağlamaktır. Örgüt yöneticileri bunu sağlamak amacıyla çalışanlara karşı işi özendirici çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadır. Pek çok araştırmaya konu olan motivasyon araçlarında genel fikir birliği ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.² Çalışanların iş performanslarını artırmak için kullanılan motivasyon araçları, bireylerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olup liderler veya yöneticiler için önemli unsurlar olarak bilinmektedir. Kimi çalışanların motivasyonu geçimini sağlamak-ekonomik açıdan gerçekleşirken kimi çalışanların ise başkaları tarafından kabul görmek ya da yüksek statüye sahip olmak gibi sonuçlardan meydana gelmektedir.

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda örgütleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Örgütleri yönetenlerin başarısı; yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyopsikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve çalışanlarının çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır.³ Örnek olarak ekonomik açıdan durumu üst düzeyde olan bir çalışanın ekonomik araçlar yerine terfi, tanınma gibi motivasyon araçları tarafından motive edilmesi daha etkili olmaktadır.

Çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla kullanılan araçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

¹ Tunçer, s.103-104.

² S. Barutçu - S. Sezgin, "Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.4, S.2, Antalya, 2012, s. 89

³ M.A. Helvacı – H. Başın, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları (Uşak İli Örneği)", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi C.12, S.44, Diyarbakır, 2013, s.301.

- “Ekonomik araçlar: Ücret artışı, kâra katılma, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar/kolaylıklar (daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı),
- Psiko-sosyal araçlar: Çalışmada bağımsızlık, sosyal statü ve katılım, takdir edilme, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemleri, üstlerle doğrudan görüşme, psikolojik güvence, sosyal faaliyetler, yetki devri, danışmanlık hizmeti,
- Örgütsel ve yönetsel araçlar: Hedef birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kararlara katılma, iş güvencesi, iletişim sistemi, işi çekici kılma, fiziksel çalışma koşulları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, terfi ve kariyer geliştirme olanakları, açık yönetim politikası, adaletli ve sürekli disiplin sistemidir.”¹

Bir işletmedeki çalışanlara merkezi (geleneksel) bir yönetim yaklaşımı gösteriliyorsa bu işletmedeki motivasyon politikası önemli düzeyde ekonomik araçlara dayanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlara merkezi olmayan bir yönetim yaklaşımı gösteriliyorsa ekonomik araçlar ile örgütsel-yönetsel ve psiko-sosyal araçlar da kullanılmaktadır. Sağlık personeline yönelik bir çalışmada; kararlara katılma, sağlık hizmetlerinden yararlanma, ödüllendirme, maaş, emeklilik güvencesi, yapılan işin saygınlığı, sosyal tesisler ve lojman gibi değişkenlerin sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.²

2.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik motivasyon araçları ücret, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüller şeklinde sıralanmaktadır. Ekonomik araçlar akla ilk gelen motive edici unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle çağın en güçlü aracı konumunda bulunan paranın ve diğer ekonomik araçların motive edici özelliği bulunmasına rağmen, sadece bu araçlara odaklanılarak motivasyonun tamamlanmasının yeterli olmadığı ifade edilmektedir.³ İhtiyaçların giderilmesinde doğrudan rol oynayan para

¹ R. Kılıç – B. Keklik, “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKÜ), İİBFD, C.14, S.2, Afyon, 2012, s.149

² Ünsar, s.4.

³ K. Özyer - E. Kanbur, “Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi

unsuru, ayrıca bireylere manevi olarak da tatmin sağlamak ve işin daha istekli yapılmasına katkıda bulunmaktadır. Uzun dönemde ise çalışanların kariyer sahibi olmaları durumunda itibar ve işin değerli, ekonomik araçlara göre daha fazla ön planda olabilmektedir.

Ekonomik araçların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi toplumsal seviyeden de etkilenebildiği ifade edilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada bir motivasyon faktörü olan paranın, batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında Japon işçisi için çok daha az önem taşıyan bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Buna dahil olarak ücretin çalışan motivasyonundaki etkin rolüyle Japon çalışanının motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun hedeflerine kendini adama, göreve bağlılık, onurunu yitirme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı ifade edilmektedir.¹

2.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik motivasyon araçlarının başında parasal kaynakların geldiği ve bunun örgütlerce kullanılan en etkili araç olarak görüldüğü belirtilmektedir. Gelir, bireyin kurumda sağladığı ekonomik araçların tümü olarak nitelendirilmektedir. Para insanların büyük bir bölümü için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği yapmak için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracı olarak tanımlanmıştır. Ancak çalışanların yalnızca ücretlerle değil, çalışma ortamının manevi iklimiyle de ilgilenmektedir. Çalışanların fiziksel emekleri ve zamanlarının satın alınabildiği ancak yaratıcılık, kendini örgüte adama gibi olguların parayla satın alınamayacağı savunulmaktadır. Bu durumda ücret artışının iyi bir motivasyon aracılığıyla desteklenmesinin başarılı olma yolunda çok daha etkili olacağı ileri sürülmektedir.² Türkiye’de yaşayan bireylerin ekonomik durumlarının genelde kötü olması nedeniyle ücret aracının en etkili motivasyon aracı olduğu söylenebilir. Ancak manevi açıdan işinde tatmin olmayan bireylerin zaman içerisinde yalnızca ücret ile motive olamayacağı da belirtilmelidir.

Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Türk Dünyası Dergisi, C.4, S.2, Ankara, 2012, s. 216

¹ Özücü – Kanbur, s.87.

² S. Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi (ÇÜ), SBE, YYLT, Mersin, 2008, s.28

Nitelikli işgücünü elde etmek ve bu işgücünün örgüt içerisinde devamlılığını sağlamak için ücret düzeyinin önemli olduğu, işletmelerin dış çevreyle olan rekabetinde işgücünün önemli bir fark yarattığı ifade edilmiştir. Ayrıca çalışanların yaşamlarını sürdürebilme ve toplumsal statülerinin belirlenmesi açısından ücret temel bir motivasyon olarak görülmektedir. Ücret azalışı, artışı ve ödeme şeklinin motivasyon araçları olarak kullanıldığı ve bireylerin nerede ve ne zaman çalışacaklarına yönelik en önemli belirleyicinin yine ücret olduğu öne sürülmüştür. İnsanların barınma, geçinme ve giyim gibi temel ihtiyaçların karşılanmasında birincil önem taşıyan ücret, gelişmekte olan ve yüksek enflasyona sahip ülkelerde diğer motivasyon araçlarına oranla daha etkili bir araçtır. Örgüt çalışanlarının diğer faktörlerden ziyade ücreti yüksek olan işleri daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir.¹

2.1.2. Prim Sistemi

Prim bireylerin performanslarına bağlı olarak ödenen, çalışanları daha fazla ve verimli çalışmalarını için motive eden ve sabit ücretin dışında alınan ödemeler olarak tanımlanmaktadır. Prim ve normal ücretlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edeceği ve bunun yanında bir saygınlık simgesi olarak nitelendirilebileceği belirtilmiştir. Bireysel ödüllerin doğrudan üstün başarı derecesiyle ilgili olduğunun kabul edilmesi savunularak prim gibi iş başarımına dayalı ödemelerin örgütlerde güdüleyici bir araç olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir.² Prim miktarının fazla olması, çalışanların hem kendileri için daha iyi ekonomik koşullar anlamına gelirken hem de daha fazla iş yaparak yüksek performans gösterme ve örnek çalışan olma açısından olumlu bir motivasyon aracı olabilir.

2.1.3. Ödül Politikaları

Örgütsel hedefler doğrultusunda uygun ve yeterli şekilde davranan bireyler örgüt tarafından ödüllendirilerek aynı tutum ve davranışların sürdürülmesi için teşvik edilmektedir. Diğer çalışanların da bu tutum ve davranışları örnek almaları yoluyla

¹ A.Ö. Bilen, Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Bir Uygulama, Türk Hava Kurumu (THK) Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2015, s.28.

² M. Coşkun, “İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği)”, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s.48

örgütsel düzenin oluşturulması ve devamlılığı sağlanmaktadır. Ekonomik ödül sisteminde çalışanlara adil davranılması ve çalışanların bu ödül sisteminden haberdar edilmesi, bireysel motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir.¹ Dışsal motivasyonun sağlanmasında önemli bir yere sahip olan ekonomik ödüller, çalışanların gösterdikleri performansın karşılığı olarak, haklı bir şekilde verildiği müddetçe diğer çalışanlar da aynı performansı yakalayabilmek amacıyla gerekli eforu gösterecek ve eşit bir şekilde hak ettikleri ödülü almaya çalışacaklardır. Ufak çapta bir rekabet ortamının oluşturulması amacı da olan bu uygulama yöneticilerin liderlik fonksiyonlarına bir örnek olarak verilebilir.

Rol ve güç yönelimli kültürler, ödüller ve cezalar tarafından sağlanan dışsal motivasyona ağırlık verme eğilimi gösterirler. Başarı merkezli ve destek yönelimli kültürler ise, içsel motivasyonu olan bir kimsenin içsel olarak güdülenmesi, iç güçler vasıtasıyla doyum sağlaması uğrunda çaba harcamaya yöneliktirler. Bu görüşlerin her birini destekleyen birtakım teoriler vardır. Davranışçılık, beklenti ve sosyal karşılaştırma teorilerinin tümünün ortak olarak öne sürdüğü, davranışları ödül veya cezalarla şekillendirerek bireylerin çalışmasını ve çalışma hevesini arttırılmasını sağlamaktır. Hümanist teoriler, kişilik teorileri ve iş görmeye yönelik analizlerin ortak noktası ise, bu teorilerin hepsinin, benimsetme ve cesaretlendirme biçiminin ve bireysel gelişme programı uygulama veya yetiştirmenin zaten mevcut olan içsel güdülenme ve çalışma dürtüsünün beraberinde getirebileceğini önermelidir.²

2.1.4. Kâra Katılma

Kâra katılma sisteminde örgütler elde ettikleri kârın belirli bir kısmını işgörenler arasında paylaşmaktadır. Kurumsal açıdan kârın artmasıyla bireylerin paylarına düşen miktarın da artacağı belirtilmekte ve bunun sonucunda işgörenlerin daha fazla iş üretmesi sağlanarak kâr payının daha üst seviyelere çıkarılmasına çalışılmaktadır.³ Bu sayede örgüt çalışanları ilave gelir sağlayarak daha yüksek performansla çalışmakta ve motivasyon sağlanarak yapılan işe özendirilmiş olmaktadır.

¹ P. Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, S.88, Ankara, 2013, s.101

² T. Erkmen, İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010, s.97

³ Tunçer, s.100

Örgütlerde çalışanların kâra katılmalarının amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- “Çalışan ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak,
- Çalışanın güvenliğini sağlamak,
- Vasıflı çalışanları işletmeye çekerek işletmeye bağlamak,
- Çalışanları üretim maliyetinde tasarrufa özendirmek,
- Başarılı çalışmaları sebebiyle çalışanları ödüllendirmek,
- İşletme ödeme politikasında esnekliği sağlamak,
- Üretim faaliyetleri sonucu elde edilen karın çalışanlara eşit şekilde dağıtılmasını sağlamak.¹

2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Günümüz çalışma yaşamında örgüt çalışanlarının motive edilmesi sürecinde özendirici araçlardan bir diğer psiko-sosyal araçlar olarak belirlenmiştir. Ekonomik araçların motive etmek amacıyla kullanılması yanı sıra bu düşüncenin yerini ekonomik araçlar ve diğer motivasyon araçlarını birlikte kullanma yaklaşımı almaktadır. İşletme yöneticileri, ekonomik motivasyon araçlarının yanında psiko-sosyal araçların da çalışanları motive ettiğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticilerinin, yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde psiko-sosyal motivasyon araçlardan etkin şekilde faydalanmaları gerektiği belirtilmiştir.²

Manevi açıdan motive olmuş bireylerin daha işbirlikçi bir davranış sergiledikleri ifade edilmektedir. Böylece, eğer bir işletmenin yöneticileri çalışanlarını manevi unsurlarla güçlü bir şekilde motive ederse, işten kaytarma gibi sorunların azalacağı belirtilmektedir. Ayrıca işverenlerin, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk profilini bir değerlendirme aracı olarak kullanarak daha üretken işgörenlerin ilgilerini çektikleri belirlenmiştir.³ İşletmelerde çalışanların manevi açıdan motive edilmesi durumunda bu çalışanların işlerini maddi bir araca bağlı olmadan, kendi istekleriyle ve daha bağlı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri mümkün olmaktadır.

¹ Korkmaz, s.30

² E. Eyigün, Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2015, s.11.

³ K.A. Brekke – K. Nyborg, “Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility As Labor Market Screening”, Memorandum, S.25, Oslo, 2004, s.1.

Yurtdışında şarap işletmeleri sahiplerine yönelik yürütölmüş bir çalışmada, finansal olmayan motivasyonu özendirici araçlar kullanan ve manevi açıdan motive edilmiş işletme sahiplerinin daha kaliteli ürün ortaya koyma çabalarının olduğu tespit edilmiştir. Müşterilerin, kendileriyle aynı değeri paylaşan işletme sahiplerinin tutumlarını bildikleri için bu işletme sahiplerinin ürünlerine pahalı da olsa daha fazla değeri biçtikleri ifade edilmiştir.¹ Böylece, finansal açıdan alıcı için kârlı olmasa bile işletme ile ortak bir zevke sahip olan alıcılar, ürün ve işletmenin manevi değeri (ürün açısından kaliteyi) daha fazla ön planda tutmaktadırlar.

2.2.1. Bağımsız Çalışma

Bireylerin bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyaçları benlik duygusunun doyurulması veya bireysel gelişim gücünün artırılması açısından önemli bir husus haline gelmiştir. Bireyler, özgürlük ortamı içerisinde geliştiğı sürece kendilerini bir gruba ait hissetmekte ve bir işi yapma gücü ile grup içerisinde değeri sahip olarak kendilerini değeri elemanlar olarak algılamaktadırlar. İş yaşamında çalışanların bağımsızlık arzuları bireylerin doğasından gelen bir duygu olarak nitelendirilmiştir. Üstlerin baskısı altında çalışmak çalışanların hoşuna gitmemekte, her konuda işlerine karışılarak emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınmaktadırlar. Bu nedenle merkezi yönetim anlayışı bulunan örgütlerde katı ve sert yöneticilerin mevcut olması, örgüt çalışanlarının bu yöneticilerle çalışırken verimli olmadıkları ve ilk fırsatta kendilerine yeni bir iş aradıkları belirtilmiştir.²

2.2.2. Kendine Güven

Ortalama düzeyde yeteneğe ve zekâyâ sahip olan her bireyin üst düzeyde başarı gösterebileceğı belirtilmiş ve bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için kendine güvenerek yeterli çaba göstermesinin bilgi ve beceriyi öğrenmek için gerekli olduğu ifade edilmiştir. Hiç tereddüt etmeden risk alarak kendilerini daha kolay değiştirebilen insanlar aynı zamanda kendine inanan ve güvenen insanlardır.

¹ F.M.S. Morton – J.M. Podolny, “Love or Money? The Effects of Owner Motivation In the California Wine Industry”, The Journal of Industrial Economics, C.50, S.4, USA, 2002, s.453-454.

² H. Asan, Yerel Hizmetlerde Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi Personel Üzerine Etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Sağlık Birimleri Örneğı Üzerine Bir Araştırma, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.54-55.

Kendine inanan ve güvenen insanlar aynı zamanda hiç tereddüt etmeden, gerektiğinde risk de alarak kendilerini daha kolay değiştirebilmektedirler. Bireyler başarısızlık ile karşılaştıklarında özgüvenlerinin sarsılmaması amacıyla bu durumlara olumlu yaklaşılmalı ve bu başarısızlıklardan ders alınmalıdır. Kısacası, başarısızlıklardan ders alarak başarı yolunda yeni denemelerin meydana gelmesini için kişilerin kendilerine güvenmeleri gereklidir.¹ Özgüveni düşük olan bireyler, yaptıkları her hareketin doğru-yanlışlığını sorgulayarak sonraki hamleleri konusunda çekincelere düşmekte ve başarısız olma korkusuyla pasif kalmaktadırlar.

2.2.3. Statü (Terfi İmkânı) ve Değer

Çalışanların işlerinde yükselme olanaklarına sahip olmak istemektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri çalışanların deneyim kazandıkça işlerinin monotonlaşması bunun bir sonucu olarak da çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmaları olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklara sahip olmak isteyememe eğilimi göstermektedirler. Yükselme yolları tıkanan yöneticilerin genelde çalışma azmi ve heyecanlarının azaldığı savunulmaktadır.² Bu durumun aksine yükselme fırsatı olduğunu bilen çalışanlar ya da yöneticiler, bunu başarma amacıyla daha iyi performans göstererek ihtiyaçlarını karşılamak ve iş tatmini sağlamak arzusu ile çalışmaktadır.

İhtiyaçların çeşitliliğine ve bu ihtiyaçlara örgütlerin verdiği değerlere ve önceliklere göre örgütler birbirinden ayrılmaktadır. Yaşamını sürdürme çabası içinde olan bir toplumda bulunan örgütler için temel ihtiyaçların karşılanması ön plandadır. Yüksek derecede güvence içinde olma ihtiyacına sahip çevrelerde bulunan örgütler, para, iş unvanı ve kanunlar gibi maddi şeylere değer verirler. Kimi örgütlerde de yaşam kalitesi, kişisel tatmin ve deneyimlerin kazandırdığı anlamlılık önemli değerler arasındadır. Görüldüğü gibi, örgüt içinde oluşan değerler ve normlar, örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevreden aldığı değer ve normlarla, kendine özgü inanç, değer ve normları birleştirmektedir.³

¹ Soykenar, s.36.

² B. Gülnar, Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, 2007, s.167-168

³ Erkmen, s.49

2.2.4. Sosyal Katılım

Grup aktivitelerinde katılım, istihdam yaratan bir örgüt ya da belirli bir çalışan grubu tarafından organize edilen faaliyetlere katılmak olarak tanımlanmaktadır. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı unsurlarından olan sivil erdemin daha geniş kapsamlı bir katılım anlamına geldiği ifade edilmiştir. Bu davranışlara örnek olarak işyerinde bildiriler, notlar vb. ayak uydurmak gösterilmektedir.¹ Örgütsel faaliyetlerin yanı sıra bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi yönündeki aktivitelere katılım da çalışanların sosyalleşmesini sağlayarak farklı düşünce ve tutumların dile getirildiği özgür bir ortamda kendilerine güvenle hareket etmelerine katkıda bulunabilir.

Bireylerde bilgi, beceri ve değerlere ilişkin donanımın oluşturulmasının, etkin bir toplumsal katılımı sağlamak için gerekli olduğu ifade edilmiştir. Bu katılımı sağlamak amacıyla kişisel, grup etkileşimi ve sosyal/siyasal beceriler geliştirilmelidir. Sosyal katılım ile kişiler arası ilişkiler ve topluluk/grup içi bağlar güçlendirilerek bu bağların sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.²

2.2.5. Psikolojik Güvence

Psikolojik güvence örgütsel çalışma ortamı ve iklimiyle ilişkili olup motivasyonun artırılabilmesi için, işyerinin havasını negatif yönde değiştiren, olumsuz psikolojik unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Öte yandan çalışanların moral ve motivasyonlarını artıracak çeşitli örgütsel uygulamaların gerçekleştirilmesine özen gösterilmesi gerektiği belirtilmektedir.³ Çalışma ortamında motivasyon düzeyini düşürecek hareketlerde bulunan örgüt çalışanları diğer bireylerin de performansını etkileyerek olumsuz sonuçlar yol açabilmektedir.

Örgüt çalışanları çalışma ortamında Maslow'un ortaya attığı ekonomik güvence arayışının yanı sıra psikolojik güvence arayışı içerisindedirler. Psikolojik güvencenin sağlanmasında yapılacak ilk faaliyetin çalışma iklimini negatif yönde

¹ J.L. Farh – C.B. Zhong – D.W. Organ, An Inductive Analysis of the Construct Domain of Organizational Citizenship Behavior, The Management of Enterprises in the People's Republic of China, Ed. A.S. Tsui – C.M. Lau, Springer Science & Business Media, New York, 2012, s.461.

² F. Hayırsever – M.A. Kısakürek, “Sosyal Bilgiler Ders Kitabının, İlköğretim Programında Kazandırılması Hedeflenen Beceriler Açısından Değerlendirilmesi”, Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi, C.4, S.8, Ankara, 2014, s.27.

³ Tunçer, s.101.

etkileyen zararlı ve olumsuz psikolojik unsurların ortadan kaldırılması belirtilmektedir. İkinci olarak çalışanlar, olumlu çalışma koşullarının sağlanmasına yönelik eylemler yaparak işin temposu, doğası ve çevresini psikolojik güvence altına almak istemektedir. Günümüzde çalışanlarının psikolojik güvence ihtiyaçları karşılayamayan örgütlerin, çevrelerinde son derece yetersiz insan ilişkileri olan bir işletme olarak algılandıkları savunulmaktadır.¹

İşgören için psikolojik güvence oldukça önemlidir. İşgören örgüt içerisinde psikolojik açıdan kendini güvende hissettiğinde bunu işine yansıtarak başarımını etkileyecektir. İşgören, yöneticilerinin bir durum karşısında olumsuz tavır sergilemeyeceğini bildiğinde psikolojik olarak kendini güvende hissedecektir. İşgörenin örgüt içerisinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri sağlanmalıdır.² Yöneticilerin psikolojik açıdan çalışanlarını rahatlattıkları ortamlarda verim ve başarımın artabileceği öngörülmektedir. Çalışanların kendi fikir, duygu ve düşüncelerinin yöneticiler ya da diğer çalışanlar tarafından olumsuz olarak karşılanmayacağını bilmesi ve bu sayede fikirlerini özgürce ortaya koyabilmesi çalışan psikolojinin rahatlamasını sağlamaktadır.

2.2.6. Çevreye Uyum

Çalışan çevrenin fiziki şartlarına uyduğu kadar sosyo-psikolojik şartlarına da uymak zorundadır. Örgüt içinde içine kapanık bir yapı sergileyenler kendilerine ve örgüte yarar sağlayamayan gruptur. Bu durumda yöneticilere büyük bir yükümlülük düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermek, diğer çalışanlar ile en kısa sürede kaynaşmasını sağlamak gibi grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir şekilde uygulamalıdır.³

2.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar

Motivasyon aracı olarak bilinen ekonomik ve sosyo-psikolojik araçların dışında örgütsel-yönetmel motivasyon araçları da kullanılmaktadır. Bir örgütte çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı beklentiler bulunmaktadır. Çalışanlar örgütün

¹ Kesici, s.24.

² K. Menemencioğlu, Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi (İKÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.27.

³ Helvacı – Başın, s.303.

üretimine katkıda bulundukları süre boyunca örgütten bu katkılarının karşılanmasını beklerken örgüt ise, hedeflerine ulaşmak için çalışanların etkin ve verimli şekilde faaliyetleri yürütmesini bekleyecektir. Kültürel değerler, değişen gereksinimleri ve sahip olduğu kişilik yapısı gib farklılıklardan dolayı her çalışanın örgütten beklentisi farklı olmaktadır. Bu sebeple yöneticiler tarafından çeşitli örgütsel-yönetimsel araçlar, çalışanların motivasyonunu sağlamak için kullanılmaktadır.¹

2.3.1. Yetki Devri ve Sorumluluk Alma

Çalışana bir eğitim ve gelişme fırsatı, yetki ve sorumluluğun devredilmesiyle verilmiş olur. Bu durumda, bireyin karar alım alanının genişlemesiyle kişiliğinin de gelişmesine yol açar. Böylece bireyin özgüveni ile moral ve motivasyonu paralel olarak artar. Örgütsel faaliyetlere ilişkin kararlara katılma da çalışanlara değer verildiğinin de bir göstergesi olarak ifade edilmekte ve motivasyonu artırdığı belirtilmektedir. Çalışanların alanları ile ilgili alınan kararlar da çalışana danışılması ve görüşlerinin alınması, çalışanları motive etmekte ve örgüte bağlamaktadır. Alınan karara katılan birey, bu kararın başarılı olması için bütün bilgi, birikim, beceri ve yeteneğini kullanarak, kararı benimsemektedir.²

Yetki devri, yönetime katılma gibi uygulamaların verimliliği artıracak ve rekabet ortamının vatandaşlara alternatifler oluşturacak belirtmiştir.³ Kararlara katılan pek çok çalışanın kendine özgü fikirleri sayesinde daha doğru ve çok seçenekli çözümler sağlanabilmektedir. Uygun bir tartışma ortamının yaratılarak fikirlerin paylaşıldığı demokratik örgüt iklimi başarının anahtarı olarak görülebilir.

Yetki devri, katılımcı karar verme, çalışanların kendi kendilerini yönetmelerini cesaretlendirme gibi unsurların yöneticiler tarafından çalışanları güçlendirmek amacıyla kullandıkları motivasyon araçları olduğu ifade edilmektedir. Böylece yeterliliklerini sağlayabilecek, işlerinki anlamlı kılacak, astlarını personel güçlendirme konusunda etkileyebilecek ve işi üzerinde kontrol gücüne sahip olması yolu ile tercih haklarını kullanmasına yardımcı olabilecektir.⁴

¹ A. Kanbur – E. Kanbur, “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, CBÜ Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.1, Manisa, 2008, s.31.

² Tunçer, s.102-103.

³ N.T. Arslan, “Klasik - Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi”, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ) İİBFD, C.11, S.2, Sivas, 2010, s.28.

⁴ S. Doğan, “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi

2.3.2. Amaç Birliği

Örgütsel düzende çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasında belirli bir denge sağlanmaya çalışılmaktadır. Örgütler, çalışanlar için amaçlara ulaşmada birer araç olarak görülmekte ve örgütsel başarı insanları kazanarak uzun vadede sürdürülebilir hale getirilmektedir. Bir başka deyişle, örgütler para kazanmak kadar insan kazanmak politikasını uyguladıkları sürece uzun vadede başarılı olmaktadır. Amaç birliğinin örgütsel birlik oluşturma sürecine en önemli katkıyı yöneticiler sağlamaktadır. Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın örgüt çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, örgüt çalışanları örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendine hizmet ettiği bilincine varabilmektedir.¹

2.3.3. İletişim

İletişim kavramı; veri, bilgi, anlayış algı, ve sezgi aktarmalarında çeşitli sistemleri, yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şekli olarak tanımlanmaktadır. İletişim süreci ise düşünce, bilgi, veri, anlayış, fikir, algı, sezgi, yaklaşım, duyg, istek ve arzuların bir kişiden diğerlerine aktarılarak karşılıklı etkileşimin sağlanması olarak belirtilmektedir. Verici (gönderici, kaynak) bir mesaj oluşturarak iletişim sürecinde bu mesajı alıcıya (hedef) aktarmaktadır. Alıcı bu mesajı kendi algılarına göre yorumlamakta ve vericiyi tatmin edici bir şekilde yanıtlamaya çalışmaktadır (geri bildirim, geri besleme).²

İletişim; bireylerin birbiri ile olan etkileşimleri sayesinde ortaya çıkan ikna etme, bilgilendirme, yönetme, eğlendirme ve yönlendirme gibi durumlarda gereken önemli bir araç olarak görülmektedir. Bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir aracı ve yaşamsal bir zorunluluk olan iletişim, insanların hem kendileriyle hem de toplumla olan ilişkilerde onları amaçlarına ulaştırmaktadır. İletişim, örgüt çalışanları arasında duygu, düşünce, değer ve amaç benzerliklerinin ortaya çıkarılmasını sağlamakta ve çalışanların ortak davranışlar göstermelerine

Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, CBÜ Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.13, S.2, Manisa, 2006, s.184.

¹ Kesici, s.27.

² N. Akyurt, “Sağlıkta İletişim ve Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.4, S.11, Erzincan, 2009, s.17-18.

katkıda bulunmaktadır.¹ Örgütlerde çalışanların yöneticilerle olan iletişimleri motivasyonun hangi yönde gerçekleşeceğini ifade etmekte ve karşılıklı uzlaşma sayesinde çalışanlar arasında da motivasyon sağlanabilmektedir.

2.3.4. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesine ilişkin iş ve iş yaşantısını etkileyen faktörlerden biri de çalışma koşullarının iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin; çalışma saatleri, iş güvenliği ve çalışan sağlığı, iş güvencesi, adil değerlendirme sistemi, ücret yönetimi, kişisel gizlilik hakkının sağlanması gibi konularda örgüt çalışanlarına karşı çalışma koşullarını sorumluluklarını yerine getirmeleri gereklidir.² Çalışma koşullarının uygun olması yanı sıra kendilerine adil şekilde davranıldığını, haklarına saygılı olunduğunu ve fiziksel, sosyal, psikolojik olarak tatmin edildiğini hisseden örgüt çalışanları kendilerine değer verildiğini görerek işe daha fazla motive olabilmektedirler. Son yıllarda hız kazanan bilimsel çalışmalar; hemşirelik mesleği üyelerinin kendilerini sürekli geliştiren, entelektüel, yeniliklere açık, sorumluluk sahibi, araştırmacı, sosyal iletişimi yüksek liderlik, gibi özellikleri kazanmalarına neden olmaktadır. Hemşireler için çalışma koşullarının iyileştirme yapılarak daha sistemli hale getirilmesi ile hemşirelikte profesyonelliği etkileyen faktörlerin önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Çalışma koşullarının zorluğu veya ekonomik şartlarının değişikliği gibi sebeplerden ötürü hemşirelerin mesleklerinden ayrılabildikleri ifade edilmiştir.³

2.3.5. İş Güvencesi

İş güvencesi politikaları, örgüt çalışanlarına karşı örgütün uzun vadeli taahhütlerini gerektirmektedir. Karşılıklılık ilkesine göre örgütler, bu taahhütlerinin gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Çalışanların her an işten çıkartılabileceklerini gösteren yöneticilerine örgüt çalışanları tarafından bağlılık ya da sadakat gösterilemeyeceği ve örgüt çalışanlarının örgütsel başarıyı sağlamaya yönelik bir

¹ A. Yatkın, “Örgütsel Yöneti(İleti)şim”, Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, C.7, S.2, Elazığ, 2009, s.47.

² M. Demir, “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi”, Ege Akademik Bakış, C.11, S.3, 2011, s.454-455.

³ O. Adıgüzel – H. Tanrıverdi – D.S. Özkan, “Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.9, S.2, 2011, s.243-245.

çaba gösterilemeyeceği belirtilmiştir. Örgütlerin il güvencesi oluşturmaları, örgüt çalışanları için işten çıkarılma korkusunun motivasyon aracı olarak kullanılmayacağını bilmelerinden kaynaklanmaktadır. İşten çıkartılmaktan korkan örgüt çalışanlarının, işlerini uzatma eğilimine girdikleri ifade edilmekte, bu nedenle bu korkulardan kurtulan çalışanların daha iyi performans gösterdikleri savunulmaktadır.¹

2.3.6. Liderlik

Örgütlerin çözümlenmesinde insan davranışları önde tutularak çalışan insanın örgütlerde nasıl güdüleceği üzerinde durulmuştur. Birey yalnız başına erişemeyeceği bazı gereksinim ve amaçlarını belirlediği takdirde kendisi ile birlikte hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturma eğilimine girecektir. Grubunun etkinliği ve verimliliği için bireylerin çabalarının eşgüdüm altında birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerekir. İşte bu grubu yönlendireni onu örgütleyip bir plan dâhilinde harekete geçiren ise lider olarak nitelendirilen kimsedir. Örgütlerde yönetimin en üst basamaklarında bulunan kişilerin örgüt yaşamını idame ettirebilecek izleyicileri ile birlikte değişen şartlara uyum sağlayabilen liderlik davranış karakteristiklerinin tartışılması gerekmektedir.² Liderlerin çalışanları doğru şekilde yönlendirmeleri ve insanları bir araya getirerek bireysellikten uzaklaşarak grup oluşturulmasını sağlamaları ile işe ilişkin süreçler daha hızlı ve doğru uygulanmaktadır.

2.3.7. Ekip Çalışması

Bireylerin ekip çalışmalarına istekli bir şekilde katılmalarının sağlanması ile bilgi paylaşımı yoluyla öğrenme isteklerinin güdülenebileceği ifade edilmektedir.. Her bir ekip üyesinin diğer üyelerin uzmanlık alanları ile ilgili genel bilgilerinin olduğu ancak sorun gerektirdiğinde, konunun uzmanı olan ekip üyesinin, diğer üyelerin düşünemeyeceği konunun derin boyutlarını kolayca ele alabileceği belirtilmiştir. Böylece gerekli ayrıntı hakkında tartışarak derin bilgiye ulaşan ekip üyelerinin problem çözme yeterlikleri gelişmektedir.³

¹ Aba, s.75.

² R. Erturgut, Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, Ankara, 2012, s.113.

³ M. Tepeci – G.N. Koçak, “Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı”, Çukurova Üniversitesi

Hastanelerde ekip çalışması şeklinde hizmet sunmanın hasta ve ailesi, ekip çalışanları ve hastaneye sağladığı faydalar bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinde meydana gelen kazaların ve diğer istenmeyen olayların oluşmasında ekip çalışması ve iletişimin önemli bir rolünün bulunduğu belirtmektedir. Ekip çalışmasının yeterli olmadığı birimlerde tedavi ve tanı işlemlerinde gecikme, hasta hakkında çelişkili bilgilere sahip olma, hizmetin kalitesinin düşmesi gibi sorunların yaşanabildiği ifade edilmiştir. Kaza ve istenmeyen olayların oluşumunu etkileyen birçok faktörün, klinik beceri eksikliğinden ziyade, ekip çalışması eksikliği ile ilişkili olduğu savunulmaktadır.¹

2.3.8. İşi Cazip Hale Getirme

Kendilerine çekici olan işi yapan bireyler, bu işe daha olumlu bir tutumla yaklaşmakta ve planlı, dikkatli ve yöntemli çalışmaktadırlar. Bazı insanlar için rekabetçi ve maceralı işlerin görülmesinin daha fazla iş tatmini sağladığı belirtilmektedir. Yöneticilerin daha yüksek iş verimliliği elde etme çabaları için riskleri göz önüne alarak bunlarla karşılaşmaktan çekinmemektedirler. Böylece rekabet havası katmanın bir özendirme aracı olabileceği ifade edilmektedir. İşin çekici kılınmasında yapılması gereken diğer unsurlar “yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, çalışanları eğlendirebilecek sosyal tesisler, kazaları önleyebilecek uygun çalışma koşulları” olarak sıralanmaktadır. Bu imkânların işi cazip kılmasının yanı sıra işyeri koşulları ve sosyal imkânların zamanla değerini kaybedebileceği de ilave edilmiştir. Bu imkânların, örgüt çalışanları gözünde devamlı canlı tutulması gerektiği önerilmektedir.²

3. MOTİVASYONA İLİŞKİN KURAMLAR

Kuramcılarının, güdüleme/güdülenme kavramlarını çok farklı açıdan yaklaşımları farklı güdüleme kuramlarını oluşturmaktadır. Bazı kuramlar, bireylerin gereksinimlerinin ifadesi olan güdülere, yani bireyin içinde olan etmenlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere, yani bireyin dışında, bireye dışarıdan verilen

Sosyal Bilimler Dergisi, C.14, S.1, Adana, 2005, s.385.

¹ H. Ulusoy – D.M. Tokgöz, “Hekim ve Hemşirelerin Ekip Çalışmasına İlişkin Görüşleri”, Pamukkale Tıp Dergisi, C.2, S.2, Denizli, 2009, s.55.

² Eren, s.519-520.

etmenlere ağırlık vermektedir. Bu görüşlere göre, içsel olarak güdülenmiş (motive edilmiş) olan davranışlar içsel nedenselliği (merak, gereksinim vb.), dışsal etmenler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği (ödül, baskı vb.) temsil etmektedir.

İnsan Doğası Kuramlarında insan doğası ile motive edilme arasındaki ilişkiler, Douglas Mc Gregor tarafından X ve Y kuramlarında ve Chris Argyris tarafından oluşturulan olgunluk kuramı gibi alt başlıklarda ele alınabilir. Kapsam Kuramlarında ise bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden etmenleri anlamaya önem vermektedir. Kapsam kuramlarını, İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı (Maslow), Çift faktör kuramı “motivasyon-hijyen kuramı” (Herzberg), Başarı İhtiyacı Kuramı (McClelland) gibi alt başlıklarda incelemek mümkündür.

Süreç kuramları: Yöneticiler tarafından istenmeyen bir davranışın nasıl düzeltileceği ve istenilen davranışların nasıl sürdürülebileceği üzerinde yoğunlaşan kuramları kapsamaktadır. Süreç kuramlarını, Vroom tarafından oluşturulan bekleyiş kuramı ve W. Porter ve Edward E. Lawler tarafından ele alınan geliştirilmiş bekleyiş kuramı olarak ele alınabilir.¹

3.1. Motivasyona İlişkin Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları motivasyonun dış kaynaklardan değil kişinin kendisinden kaynaklandığı fikrine dayanır. Bu kuramlar, bireyin işe kendisinin taşıdığı bireysel etmenlerden oluşur; beklentileri, bireyselliği, ihtiyaçların tatminini, motivasyonunu ve deneyimleri içermektedir. Kapsam kuramları kısaca insanları doyuma ulaştıracak gereksinimlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Kişinin iş tatminine sebep olan belirli çevresel ve bireysel etmenlere yoğunlaşmaktadır. Bu kuramlar şu özellikleri ön plana almaktadırlar:

- “İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler, kanal ve devamlı hedefler davranışı yönlendirir.

¹ H. Cabar – C. Serinkan, “Sağlık Çalışanlarının Güdülenmesi ile İlgili Etmenler: Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.2, S.1, 2010, s.59.

- İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler bir dengesizlik hissedildiğinde aktif hale gelirler.
- İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler öncelik tayinini belirlerler.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bu tatmin daha uzun süreler boyunca motivasyonu (sürekli) sağlamaz.
- Tüm bireyler aynı ihtiyaç önceliklerini ve dürtüleri paylaşırlar.”¹

3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İnsan oldukça karmaşık bir varlık olduğundan, davranışlarının bir nedene bağlı olarak açıklamanın mümkün olmayacağı belirtilmektedir. En çok bilinen motivasyon kuramlarından olan Maslow’un ihtiyaçlar teorisinde bireylerin yaşam için gerek duydukları fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Maslow’a göre insanlar bir örgüte katıldığında işyerinde başarıyı etkileyen bazı ihtiyaçları beraberlerinde getirmekte, bu ihtiyaçlardan bazıları psikolojik ve sosyal değerlerle ilişkili olup, bazıları ise fizyolojik olmaktadır.²

1954 yılında Amerikalı bilim adamı olan Maslow, insan güdülerinin piramit şeklinde bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş basamaktan oluşmaktadır:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçlar biyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, bireyin yaşaması için en önemli ihtiyaçlar olan yiyecek, içecek, gibi ihtiyaçlardır. İnsanların en temel ihtiyaçları ilk basamakta toplanmıştır.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Fizyolojik ihtiyacı karşılanan birey daha sonra korunma, güvenlik ihtiyacı hissediyor. Bu güvenlik ihtiyacını fiziki koşulları, çalışanın ihtiyaç duyduğu gereksinimleri emeklilik hakkı, sigortası karşılanıyorsa bireyin güvenlik ihtiyacı karşılanmış olacaktır.
- **Sosyal İhtiyaç:** Üçüncü basamak ise sosyal ihtiyaçlardır. Buraya bireyin başkaları tarafından kabul görülme isteği, bir gruba mensup olma isteği, yeni

¹ Gülnar, s.168

² Ş. Ada, - D. Akan - A. Ayık - İ. Yıldırım - S. Yalçın, “Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri”, ATA, SBE Dergisi, C.17, S.3, Erzurum, 2013, s.152.

arkadaşlar edinme isteği, sevilme ihtiyacı dahildir. Örgüt açısından bakarsak çalışanın diğer iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkide olması bu basamağa dahildir.

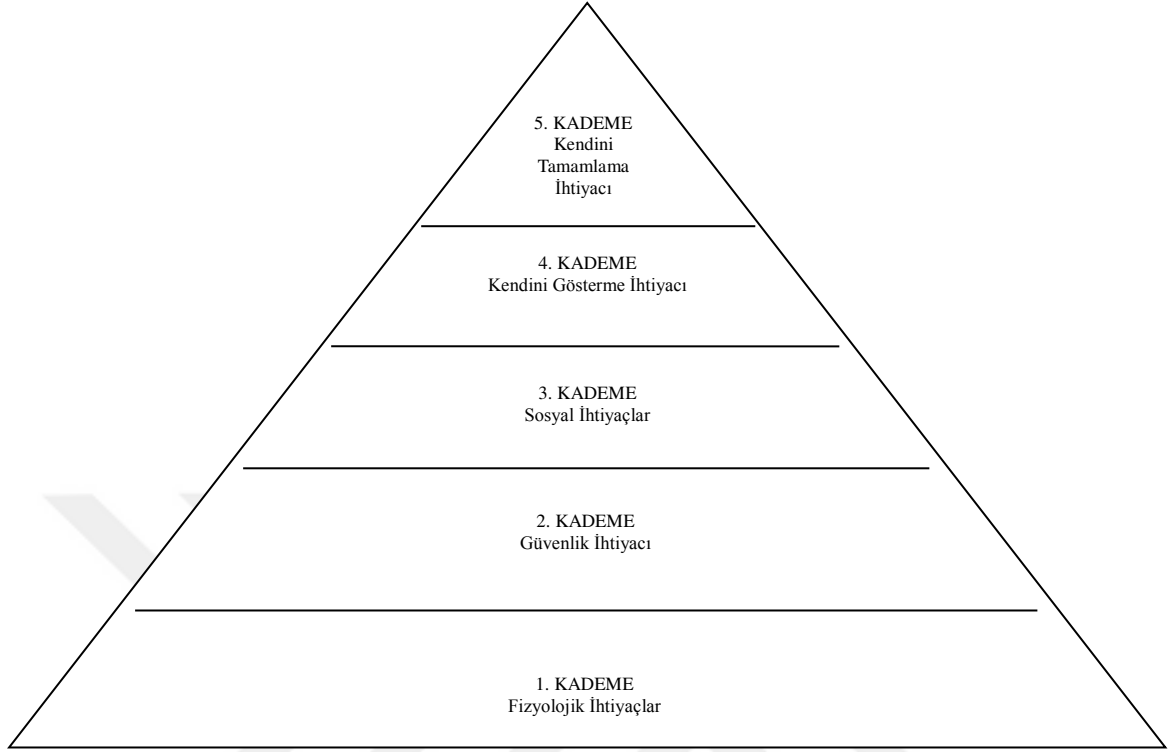
- Kendini Gösterme İhtiyacı: Dördüncü basamakta kendini gösterme ihtiyacı vardır. Bireyler bu basamakta başarı elde etmeye, statü sahibi olmaya, yaptığı işi beğendirmeye çalışır.

- Kendini Tamamlama İhtiyacı: Kendini gerçekleştirme ve doyum ihtiyacı beşinci basamakta yer almaktadır. Bu basamağa ise sahip olunan potansiyeli gerçekleştirmek ve geliştirmek, yaratıcılık dahildir. Bütün ihtiyaçları karşılanmış bir birey sahip olduğu yetenekleri nasıl gerçekleştireceği ve hayata geçireceği ile ilgilenmeye başlar.¹

Maslow'un yaşamak için gerekli temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayan hiyerarşisinin güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar tarafından izlendiği, daha sonra ise başkaları tarafından saygın birisi olarak görülme ve tüm amaçlarını gerçekleştirmesi tarafından sürdürüğü ifade edilen piramit şekil 3'te gösterilmiştir.

¹ İ. Mammadova, İş Tatmini, İstanbul, 2013, s.52-53.

Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.624.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları çalışma yerlerinde çalışmaya özendiren esas faktör çalışanların sahip oldukları ancak karşılanamayan ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticinin esas görevi, çalışanlarının karşılanamamış olan bu gereksinimlerini tespit etmek ve bu gereksinimleri karşılama imkânlarını sağlayarak çalışanların örgüt hedefleri yönünde görevlerini daha istekli şekilde yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş sebebiyle karşılanamayan gereksinimi karşılanmış olan çalışan ise yaptığı işten memnuniyet duyacaktır. Ancak gereksinimler değişken özellik göstermektedir ve karşılanan bir gereksinimin yerini karşılanması gereken diğer bir gereksinim alacaktır.¹

¹ İ. Ağırbaş – Y. Çelik – H. Büyükkayıkçı, "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.8, S.3, Ankara, 2005, s.329.

Maslow’a göre kendini piramidin en üstünde yer alan gerçekleştirmiş insanların ortak özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir:

- “Realist insanlardır. Gerçek olaylara göre değerlendirme yaparlar.
- Tabiatı, etrafı, diğer insanları ve kendilerini odlukları gibi kabul ederler.
- Dışarıdan bakınca soğuk ve özel insan görüntüsü çizerler. Özel yaşantılarını çok önemserler.
- Adaletlidirler.
- Yaratıcı olurlar.
- Yaşadıkları cemiyete ayak uydurmaya çalışmazlar.”¹

Bu basamakları tamamlamış birey doygunluğa ulaşmış bir birey olarak nitelendirilmektedir. Beşinci basamaktan da görülen gibi kişi artık kendisi geliştirmekte ve insanlara faydalı olmaya başlamakta ve bu da o kişiyi tatmin eden en önemli faktör haline gelmektedir.

3.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Yaklaşımı

Herzberg, motivasyon-hijyen teorisinde çalışanların iş tatminini sağlayacak olan faktörleri motivasyon ve hijyen faktörleri olarak ikiye ayırmıştır. Motivasyon faktörleri başarı, terfi, işin kendisi, işte gelişme ve takdir edilme gibi yapılan işle alakalı özelliklerdir. Çalışanlar bu özelliklere sahip olduklarında inandıklarında yapılan işten tatmin olmaktadır. Diğer yandan bu yaklaşımda çalışanların iş tatminsizliği yaşamalarına ilişkin işin kendisi ile bağıntılı olmayan faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler ise işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statüdür. Bu hijyen faktörlerinin çalışan isteklerini karşılamaması sonucu yapılan işten tatminsizlik duyulacaktır. Ancak bu faktörlerin motive edici özelliği bulunmamaktadır.²

Motivasyon ve hijyen faktörlerinin kendi içinde 4 farklı olasılığı oluşturabildiği belirlenmiştir. Bu olasılıklar şu şekilde sıralanmaktadır:

- i. Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir iş yerinde

¹ Mammadova, s.53.

² Ağırbaş – Çelik – Büyükkayıkçı, s.330.

Çalışanlarda yüksek motivasyon ve yüksek performans olacak ayrıca çalışanlar işlerinden şikayetleri daha az olacaktır.

ii. Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir iş ortamında çalışanlarda motivasyon düşük olacak ve buna bağlı olarak işleriyle alakalı sürekli şikayet edeceklerdir.

iii. Düşük motivasyon-yüksek hijyen faktörleri olan bir iş yerinde çalışanların motivasyonları düşük olur ancak işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.

iv. Yüksek motivasyon-düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olurken iş yerleri ile alakalı şikayetleri olur. Bu alışanlara ödüller verilirse motivasyon düzeyleri yüksek kalabilmektedir.¹

Herzberg'in çift etmenler kuramı Maslow'un kuramından sonra en iyi kuram olarak kabul edilmiştir. Herzberg, bu teorisi ile çalışanların hangi faktörlerin motive ettiğini ve hangi faktörlerin tatminsizlik oluşturduğunu belirlemeye çalışmıştır. Herzberg, tatmin ve tatminsizliğin birbirlerini dengede tuttuğunu, çalışma ortamında birbirlerine karşıt olmadıklarını savunmuştur. Bu savunma ile ilgili başka bir görüş, tatminin tatminsizliğin zıddı olmadığını, birey içinden tatmin olmadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabileceğini söylemektedir.² Maslow'un kuramı ile Herzberg'in ne sürdüğü çift etmenler kuramı arasındaki karşılaştırma tabloda verilmiştir.

¹ T. Kurt, "Herzberg'in ift Faktörlü Güdüleme Kuramının ğretmenlerin Motivasyonu Açısından zmlenmesi", Gazi Üniversitesi (G) Eğitim Fakültesi Dergisi, C.25, S.1, Ankara, 2005, s.290-291.

² Mammadova, s.55.

Tablo 1. Maslow ile Herzberg'in Kuramlarının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Herzberg'in Çift Etmen Kuramı
Benliği İdrak Etmek	İşin İlginçliği Başarma İşte Gelişme Sorumluluk
Takdir	Yükselme Takdir Görme Statü
Sosyal İhtiyaçlar	Beşeri İlişkiler Şirket Politikası ve Yönetimi Denetimin Kalitesi
Güvenlik İhtiyacı	Denetimin Kalitesi Çalışma Şartları İş Güvenliği
Fizyolojik İhtiyaçlar	Maaş ve Ücretler Özel Yaşam

Kaynak: M.Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998, s.203.

3.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer 1969 yılında geliştirdiği ERG (existence-relatedness-growth) yani Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme teorisinde bireylerin varoluş-ilişki kurma-gelişme ihtiyaçları üzerinde durmuştur. İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesi için gereken güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçların olduğunu ifade eden Maslow'un hiyerarşik kategorisinin ilk iki basamağı, fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı ile ilişkilendirilmiştir. Bu teori açlık, susuzluk, fiziksel güvenlik, iş yapma ve kazanım gibi maddi arzuları içeren olguların, kısıtlı kaynakların bulunduğu bir ortamdaki bireylerin kendi amaçları için bir şeyler elde etme çabaları ve diğer bireylerin bu kaynaklara ulaşmasını engelleme sayesinde kendi memnuniyetinin sağlanması olgularını içermektedir.¹

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini kendi kuramı kapsamında yeniden ele alarak değerlendirmiş ve 1969 yılında yaptığı çalışmada arzuların güçlendirilmesi amacıyla ihtiyaç-tatmin olma problemleriyle ilişkili basit engellenme hipotezini geliştirip test etmiştir. Daha yüksek mertebeden ihtiyaçları ortaya çıkması için bir ön

¹ B. Schneider - C.P. Alderfer, "Organizational Behaviour", Administrative Science Quarterly, C.18, S.4, 1973, s.490.

koşul olarak alt düzey memnuniyetini kabul etmemektedir. Bu hipotez bir bankanın her kademesinde çalışan 110 birey üzerinde anket uygulamasıyla kanıtlanmaya çalışılmıştır.¹

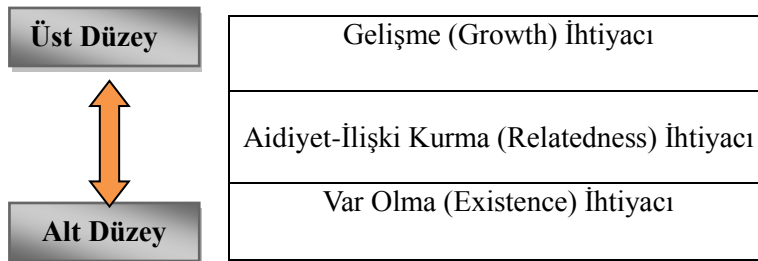
Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin beş basamağını üç basamağa indirgemıştır. Bu basamaklar varlık gereksinimleri, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olarak sıralanmıştır:

Varlık Gereksinimleri: Varlık gereksinimleri basamağı ilk basamaktır. Bu basamakta bireyin fiziksel ihtiyaçları yer almaktadır. Çalışan birey için bu ihtiyaç lar iş güvenliği, ücret, iş koşulları gibi seçenekler ile giderilebilir. Kısacası, bu basamağı temel ihtiyaçlar kapsamaktadır.

İlişki Kurma İhtiyacı: Bu basamağa güvende olma duygusu, ait olma duygusu ve saygı duyulma duygusu dahildir. Güvende hissetme duygusuna bireyler arasında karşılıklı güven aittir. Ait olma duygusu yalnızlıktan kurtulma, bir gruba dahil olma ihtiyacı dahildir. Son olarak da insanlar başkalarının onlara saygı duymasını ister. Dolayısıyla ortaya başkaları tarafından saygı görme ihtiyacı çıkar.

Gelişme İhtiyacı: Gelişme ihtiyacı bireyin kişisel gelişimi ile ilgilidir. Bu basamak bireyin çalıştığı örgütte yenilikçi olma ve kendini geliştirmek için gösterdiği çabalardan oluşur. Bu basamak, Maslow'un saygı görme basamağı ile aynı düzeydedir.²

Şekil 4. Alderfer'in ERG İhtiyaçlar Yaklaşımı



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.628.

¹ C.P. Alderfer, "An Empirical Test of A New Theory of Human Needs", Organizational Behavior and Human Performance, C.4, S.2, USA, 1969, s.142.

² Mammadova, s.58-59.

Alderfer, Maslow'dan farklı olarak eğer üst basamaktaki ihtiyaç tatmin edilememişse, daha önceden tatmin edilmiş alt basamaktaki ihtiyaçları tekrar ortaya çıkaracağını öne sürmüştür. İnsanlar hayatlarını mutlaka alt basamaktan üst basamağa doğru yaşayacaklar diye bir şey yoktur. Bazen basamakların sırası değişebilir. Kişiler ihtiyaçlarına göre aynı anda birkaç basamakta da olabilir. Alderfer, İhtiyaçlar hiyerarşisini daha kısa ve net bir şekilde açıklamış, yeni bir bakış açısı kazandırarak Maslow'dan farklı yönlerini ortaya koymuştur. Bu iki kuram birbirine hem çok benzemekte hem de temelinde birbirinden farklı olan iki bakış açısı barındırmaktadır.¹

Tablo 2. Alderfer'in ve Maslow'un Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırması

Yaklaşımlar	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçları	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: M.Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998, s.201.

3.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland insan ihtiyaçlarını toplumsal açıdan da önemli olan üç ana başlık altında toplamış ve incelemiştir. Bu başlıklar sırasıyla başarılı olma ihtiyacı, birlikte olma ihtiyaçları ve güç kazanma ihtiyacı olarak belirlenmiştir.

Başarılı Olma İhtiyacı: McClelland, başarılı olmayı etkileyen önemli faktörleri ırk, aile, din, çocuk yetiştirme biçimi olarak sıralamıştır. Eğer ailede otoriterlik söz konusu ise çocukların başarılı olma oranı düşecektir veya bazı ırkların daha enerjik olması onların motivasyonunu da yükseltecektir. McClelland, başarıma isteği yüksek olan bireylerin taşıdığı özellikleri şöyle açıklamaktadır. Riskli işleri kabullenme, kolay olmayan amaçları belirleme, ısrarcı olma, planladığı işlerin sorumluluğunu alma vs. bu bireyler, zorluklar ne olursa olsun hedefi başarmaya odaklanmışlardır.

¹ Mammadova, s.59.

Birlikte Olma İhtiyaçları: Bireylerin, başka bireylerle birlikte olma, sosyal çevrelerini geliştirme, bilgilerini başkalarıyla paylaşma ihtiyacı vardır. Birlikte olma ihtiyacı gelişmiş kişiler, iletişimde olmaya ve başkalarıyla ilişki kurmaya daha çok önem verirler. İletişim kurmak, onlara mutluluk verir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma isteği bireylerin etraflarına karşı söz sahibi olma isteğinden doğar. Bu sebepten dolayı insanlar sosyal ilişkilerinde onları daha güçlü kılacak ve onlara sosyal statü kazandıracak her türlü araca başvururlar. Güçlü olma ihtiyacı olan çalışan bireyler genelde başkaları üzerinde otoriter olmaya çalışır.¹

McClelland'a göre başarı güdüsü yüksek olan insanların çözümlere yönelik kişisel sorumluluk alma isteklerinin olduğu, ortalama, gerçekçi ve elde edilebilecek amaçlar için belirli bir düzeyde riske girebildikleri, yaptıkları işin sonucunu görmek istedikleri ve yüksek enerjili, istekli bir biçimde zorlu işlere giriştikleri belirtilmiştir. Güç kazanma ihtiyacı olan bireylerin ise diğer kişiler üzerinde etkili olma isteklerinin bulunduğu, bu gücü elde etmek amacıyla diğer bireylerle yarışmaktan hoşlandıkları ve diğerleriyle karşılaşmaktan zevk aldıkları ifade edilmiştir. Birlikte olma ihtiyacı (ilişki kurma) olan bireyler de diğer insanlarla duygusal ilişki içinde olmak istemekte, sevmekten hoşlanmakta, parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk almakta ve bir gruba katılarak kimlik duygularına ulaşmak istemektedirler.²

Sonuç olarak, McClelland'ın Başarma İhtiyacı kuramı insanların ne kadar çok başarma duygusu ve ihtiyacı olursa o düzeyde özgüvene sahip, kendine değer veren, gelişmiş bireylerin, grupların, toplumların artacağını ifade etmektedir.³ Bireylerin topluma sağlayacakları katkıların başarma ihtiyaçlarından, belirli bir güce erişme ya da insanlarla ilişkiler kurma ihtiyaçlarından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Kimi bireylerin motivasyonunu artıran etmen güç ve başarı unsurları iken, kimi insanların da bir gruba ait olma ve bir insanı sevme duyguları olduğu ortaya koyulmuştur.

¹ Mammadova, s.57-58.

² Şimşek, s.204.

³ Mammadova, s.57.

3.2. Motivasyona İlişkin Süreç Kuramları

Süreç kuramları insan motivasyonunun kendi içinden geldiği varsayımını reddetmekte; iş ortamında diğer çalışanların davranışı, ödüller, iş ilişkileri ve işin kendisi gibi kişiye dışarıdan yönelen faktörlere odaklanmaktadır. Süreç kuramları, motivasyonu anlama fikrine güvenmek yerine çalışanların amaçlarına ulaşmak için takip etmek mecburiyetinde oldukları süreçleri anlamayı tercih etmektedir. Süreç kuramlarının ilkeleri şu şekilde ifade edilmiştir:

- “Çalışanlar başarı beklentileri olduğu sürece çok büyük çalışma gayreti gösterirler.
- Çalışanlar bağımsızdırlar ve ulaşılabilir en etkili rota aracılığıyla çözümler ararlar.
- Çalışanlar hareketlerini başarılı olarak algıladıkları sürece çalışma gayretlerini sürdürürler.
- Çaba; hedefe ulaşıldığında ya da çalışanlar hedefe ulaşamayacaklarını anladıklarında kesintiye uğrar.”¹

3.2.1. Vroom’un Bekleyiş Teoremi

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisine göre, bir davranışın ya da eylemin ortaya çıkması için bireylerin kişisel özellikleri ve çevre koşulları bir arada etki göstermekte ve bu sayede bireylerin davranışları yönlendirilmektedirler. Bireylerin edindikleri deneyimleri, görüşleri ve çalıştıkları işletmeden beklentileri bireyin psikolojik durumunun oluşmasına ortam hazırlamakta, çalışma ortamına nasıl bir katkıda bulunacağını belirlemektedir. Bu teoride bir davranışın istenen sonuçları getireceği veya istenmeyen sonuçları engelleyebileceği bilinmesi ya da tahmin edilebilmesine rağmen, bireyler özel bir girişime tabi olmakta ve işin sonucunda elde edeceği nesnenin ya da olgunun önemine göre çaba göstermektedir.²

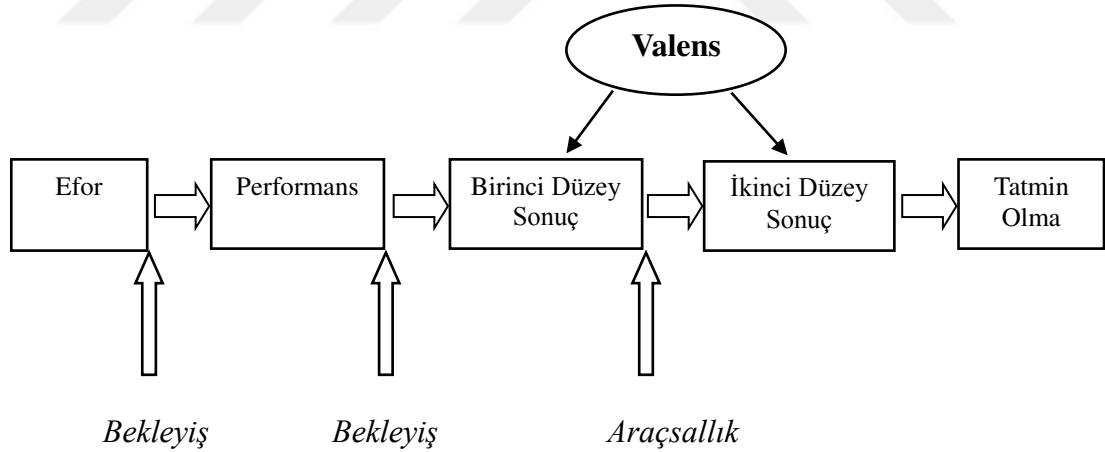
¹ Gülnar, s.169

² A. Tayfun – O. Çatır, “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.5, S.3, Ankara, 2013, s.118.

Vroom'un teorisi, işgörenlerin sarf ettikleri eforun performans gelişimine yol açacağı, performans gelişiminin ise ödüle giden yola ulaşılmasında etkili olduğu temeline dayanan bir inanış üzerindedir. Ancak ödüllerin olumlu ya da olumsuz olabileceği belirtilerek, ödüllerin ne kadar olumlu olursa çalışanların da o kadar yüksek ölçüde motive olacağı vurgulanmıştır.¹

Koçel bu modelinin valens, bekleyiş ve araçsallık kavramlarından oluştuğunu ifade etmektedir. Bireylerin çaba göstererek elde etmek istediği ödülü arzulama derecesi olarak belirtilen valens, bireylerin ihtiyaçlarının o ödül tarafından ne ölçüde tatmin edileceğini göstermektedir. Bekleyiş, bireylerin algılarıyla ilgili olup çabalarının ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği olasılığını düşümleridir. Araçsallık unsuru ise bireylerin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde elde ettikleri bir ödülün asıl amacın gerçekleştirilmesi yolunda bir destek niteliğine sahip olması olarak düşünülebilir. Bu ifadelerle göre Vroom'un motivasyon modeli şekildeki gibi işlemektedir.

Şekil 5. Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.634.

Vroom'a göre her insanın onu başkalarından farklı kılacak arzuları, ihtiyaçları ve amaçları bulunmaktadır. Her insan hayali, arzuladığı ödülü kazanacağı şekilde davranmaktadır. Buna göre insanların ödül kazanmak için gösterdiği çaba, o ödülü

¹ T.H. Khan - S. Akbar - H.A. Khan, "Increased Focus on Human Resource Practices leads to Organizational Effectiveness: A Study of Law Enforcement Agencies in Pakistan", European Journal of Business and Management, C.6, S.17, 2014, s.132.

şiddetle istemesi, gereksiniminin düzeyi ve başarıya dair inancı bulunmaktadır. Vroom'a göre, motivasyon süreci bu şekilde formüle edilmiştir.¹

$$\text{Motivasyon} = \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş}$$

Eğer bireyin arzulama derecesi yani o sonucun birey için caziplik derecesi ve istediği sonuca ulaşması için olan beklentisi yani bekleyişi olmazsa o bireyi motive etmenin zor olacağı belirtilmiştir. Bu modeli uygulamak isteyen yönetici şu unsurlara ağırlık vermesi gerektiğine inanılmaktadır:

- Çalışan için hangi türde ve hangi seviyede önemli olduğu belirlenmeli,
- Çalışanların başarılı olası için örgütsel engeller kaldırılmalı,
- Çalışanları başarılı olacaklarına inandırılmalı,
- Performans ve alınacak ödül arasında ilişki kurulmalı,
- Örgüt için ne tarz davranışının ve performansın istenilir olduğu belirlenmelidir.²

3.2.2. Lawler-Porter Modeli

Lawler-Porter, Vroom'un bekleyiş, Valens ve araçsallık üzerine kurulan kuramının yeterli olmadığını belirtmiş ve bu temellere bir de kişisel yeteneği eklemiştir. Bir amaçtan olumlu sonuç alabilmek için kişinin istek düzeyine rağmen eğer onun bilgi ve yeteneği yeterli değilse istek bir işe yaramayacağı, başarılı olamayacağı ifade edilmiştir. Aynı zamanda Lawler-Porter "rol algılaması" kavramını ortaya atmıştır. İnsanların, çalıştıkları pozisyonun gerektiği hal ve hareketlerin bilincinde olması gerektiği, aksi takdirde rol çalışması yaşanacağı ve bu da kişinin başarılı olmasında engelleri ortaya çıkaracağı belirtilmiştir.³

Lawler ve Porter motivasyonun tek başına performansın yükseltilmesinde etkili olmadığını; bireylerin becerilerinin, karakterlerinin ve algılarının iş doyumunun sağlanması için gerekli performansın artırılmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

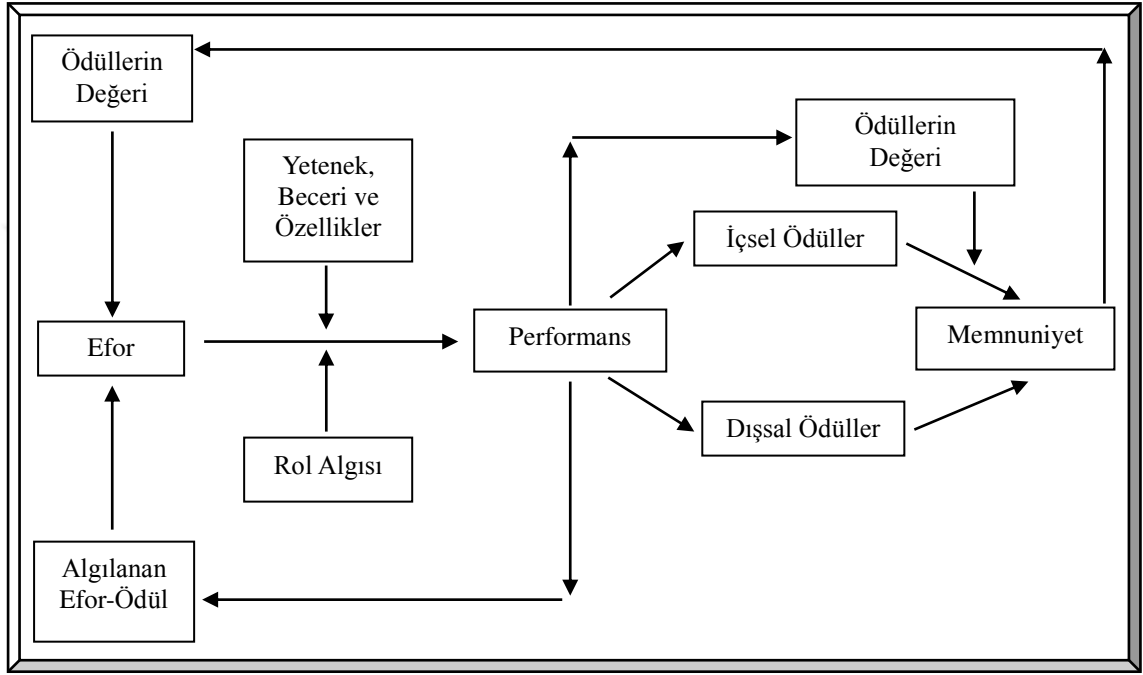
¹ Mammadova, s.41.

² Mammadova, s.42

³ Mammadova, s.42

Bu modelin, çalışanları motive etmekten sorumlu yöneticiler açısından büyük öneme sahip olduğu çünkü motive etmede kullanılacak yöntemlerin çalışanlar üzerinde nasıl etki edeceğinin karmaşık bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Şekilde Lawler ve Porter'ın motivasyon modelinin aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 6. Lawler-Porter Motivasyon Modeli



Kaynak: C.V. Wyk, Evaluating Motivational Levels of Employees In A Contemporary South African Organisation, Nelson Mandela Metropolitan University Faculty of Business and Economic Sciences, Unpublished Master Thesis, South Africa, 2011.

Lawler-Porter ödülleri içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Burada Vroom'un modeline ek olarak eşit ödül değişkeni ilave edilmiştir. Eşit ödül kavramı, kişi kendi performansını diğerlerinin performansı ile kıyaslamakta ve nasıl bir ödül alacağını kanaatini öngörmektedir. Eğer kişinin gerçekte aldığı ödül eşit ödül ile uyuşmazsa kişinin tatmin olmayacağı ileri sürülmüştür. Bu tatminsizlik o kişinin bekleşimini etkileyerek amaç değeri ve bekleyiş süreci yeniden başlamaktadır. Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticiler şu hususlara özellikle dikkat etmeleri gerektiği önerilmiştir:

- Çalışanları, onların iş tanımlarına uygun eğitmeli,
- Rol tanımlarını doğru tanımlayarak çatışmaları en aza indirmeli,

- Her çalışanın içsel ve dışsal ödül algılamasının farklı olduğunu unutmamalı,
- Verilecek ödüller bütün çalışanları seviyeleri göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.¹

3.2.3. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan amaç kuramına göre insanların karşılıklarına koydukları hedeflerle motivasyon dereceleri aralarında doğru orantı olduğu ifade edilmiştir. Kişi ne kadar zor hedef belirlerse, göstereceği performansın ve motive olma derecesinin de o kadar artacağı öne sürülmüştür. Amaç kuramı aynı zamanda örgütlerde de hedef belirlemenin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuş ve amaçların nasıl belirleneceğine dair de öneriler getirmiştir. İnsanın belirlediği amaçlar onun tutumlarına yön vermektedir. Bu tutumlar ise onun amacı başarılmasında önemli rol oynamaktadır. Amaç belirlemenin hem bireysel hem de örgütsel amaçlar üzerindeki etkisinin başarıyı artırdığına inanılmaktadır. Bu kurama göre başarıya giden yolda motivasyon ve amaç ilişkisi şu şekilde ifade edilmiştir:

- “Eğer çalışan, amaçlarını belirgin bir şekilde ortaya koyarsa iş başarısı artar.
- Çalışanın başarılması zor olacak amaçlar belirlemesi, işletme içinde onun hırsını, azmini ve verimliliğini arttırarak başarısının da artmasına sebep olur.
- Eğer bireysel amaçlar ile işletmenin amaçları uyum göstermezse, başarı yerine başarısızlık söz konusu olacaktır.”²

Locke amaç belirlemenin beş aşamada gerçekleştiğini savunmuştur. İlk aşamada çalışanların amaç belirlemeye uygun olup olmadığı saptanmakta, ikinci aşamada bireylerin karşılıklı iletişimi ile ihtiyaçlar doğrultusunda amaç belirlemeye hazırlanmaya çalışılmaktadır. Üçüncü aşamada çalışanlar amaçların özelliklerini anlama ve benimseme sürecine girerek dördüncü aşamada bu amaçların gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması hedeflenmektedir.

¹ Mammadova, s.45.

² Mammadova, s.47-48.

Beşinci aşamada ise belirlenmiş olan amaçların başarıya ulaşp ulaşmadığı denetlenmektedir. Locke, hedeflerin motivasyon üzerindeki etkilerini şöyle sıralamaktadır:

- “Amaçları, bariz bir şekilde açık ve net olması başarı ve motivasyon düzeyini arttırmaktadır.
- Amaçların çaba gerektirmesi, bireylerin motive olarak daha hırslı ve istekli çalışmalarını sağlamaktadır.
- Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar birbirine bağlıdır. Örgütsel şartlar olumlu olduğu süre boyunca motivasyon ve başarı da artmaktadır.”¹

3.2.4. Adams’ın Eşitlik Teorisi

Adams’ın eşitlik teorisi (Equity Theory) örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalardan olup, işyerinde çalışanlara güven duymalarının, destek görmelerinin, itibarlarının korunmasının ve takdir edilmelerinin çalışanların yeteneklerini, uyumluluklarını, gönüllülüklerini, becerilerini, bağlılıklarını, çabalarının ve yüksek motivasyonla çalışabilmeleri için gerekliliği üzerinde durmaktadır.²

Adams’ın adalet teorisine göre bireyler kendilerinin örgüte verdikleri ile örgütten elde ettikleri getirileri ve diğer bireylerin elde ettikleri ile kıyaslamaktadır. Örneğin; birey bulunduğu örgütten statü, ücret vb. almakta, örgüte zamanını ve emeğini vermektedir. Bu bağlamda aldığı ücreti diğer bireylerle karşılaştırmakta ve buna göre örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir. Birey örgüte verdiği emeğin karşılığı olan ücretin düşük olduğuna, örgütün adaletsiz olduğuna karar verirse örgüte ve örgütün çıkarlarına zarar verme yolunu tercih edecektir. Bireyde adalet algısının olmamasına sebep olabilecek farklı durumlarla da karşılaşmak mümkündür.³

Adams’a göre; çalışanlar; elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi) ile örgüte sundukları katkılar (örneğin; eğitim, zeka, tecrübe) arasındaki orana bakarak, ve bu

¹ S. Karadayı, Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2013, s.107.

² H. Tutar, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, SDÜ, İİBFD, C.12, S.3, Isparta, 2007, s.99.

³ L. İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.5, S.1, 2010 s.79-80.

oranı karşılaştırma yapılan diğer çalışanın katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek örgütün adil olup olmadığına karar vermektedirler. Adams'ın eşitlik teorisine bu iki katkı-kazanım oranının karşılaştırılması objektif bileşen sağlasa da Adams bu sürecin tamamen nesnel olduğu görüşüne sahiptir.¹

3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Esasen örgütsel güvenin oluşturulması açısından önemli bir niteliğe sahip olan X ve Y Teorisi Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, çalışanlara atfedilen farklı özellikleri genelleyerek güven duygusuna dair önemli ipuçları ortaya atmaktadır. Güven unsuru McGregor'un X ve Y Teorisinin Y kuramı varsayımlarında arka planda oldukça önemsenmektedir. Ayrıca Y kuramı varsayımları iş ilişkileri bakımından örgüt içinde bireye güvenmeyi kolaylaştıran düşünceleri kapsamaktadır.²

X teorisinde de liderler yol gösterirler, çalışanlara ne beklediklerini ve görevlerini nasıl yapacaklarını söylerler ve yönetimin kimde olduğunu bilmelerini isterler. Yönlendirme ihtiyacı konusundaki geleneksel kabullere göre çıkarım yaparak geliştirilen bir teoridir. Y teorisinde liderler çalışanların fikrini alır, danışır, karara katılma planların içinde yer alma konusunda cesaret verir. Bu teoride ise çalışanların kendilerini geliştirme, güdüleme ve daha başarılı olma arzusundan çıkarım yapılarak geliştirilmiştir. Y teorisini benimseyenler katılımcı demokratik lider, X teorisini benimseyen liderler ise otoriter davranışı gösterirler. McGregor'un X ve Y teorileri esasında örgütte insan ilişkilerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. McGregor'a göre örgütsel performansın artması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önemseyen Y teorisi benimsenmelidir.³

X ve Y Kuramı, “çalışanın bakış açısından bakılmadığı sürece, doğru bir dünyanın sağlanamayacağı” ifade etmekte ve insanların düşünme yaklaşımını etkileyen önemli kültürel girdiler sağlamaktadır. Y Kuramı esastaki yöntemlerin

¹ E. Yavuz, “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.11, S.2, İstanbul, 2010, s.304.

² T. Asunakutlu, “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *MÜ SBED*, S.5, Muğla, 2001, s.12.

³ H.G. Demirel – Z.A. Kışman, “Kültürler Arası Liderlik”, *Turkish Studies*, C.9, S.5, Ankara, 2014, s.693-694.

fazla kullanıldığı durumlarda; iş performansı ve memnuniyet gibi konularda ölçümleme eksikliğinin olabileceği belirtilmiştir. Y Kuramı'nın X Kuramı'na göre üstünlüğü olduğu halde X Kuramı'nın uygulama yoğunluğunun günden güne arttığı ileri sürülmektedir. Kariyer geliştirme, yeni işe alma ve ödüllendirme sistemi gibi konularda X Kuramından bahsedilmektedir.¹

3.2.6. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Bu yaklaşım, motivasyon teorisi olarak ele alınmakta ve Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Etki Kanunu'nda bireyler kendilerine haz verecek davranışları tekrarlama eğiliminde olup, kendilerine acı verecek davranışlardan kaçınmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle bir bireyin, tekrarlama istenilen davranışları gerçekleştirebilmesinin bu davranış sonucu haz duyması ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde bu yaklaşımın motivasyon aracı olarak kullanılmasında, çalışanların ortaya koyduğu örgüt tarafından arzu edilen davranışların ödüllendirilmesi söz konusudur. Böylece yöneticiler tarafından istenmeyen davranışların tekrarlanmaması için de cezalandırma uygulamasına gidilmektedir.²

Cezalandırmanın fiziksel acı veren bir şekilde olması gerekmez. Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama işine son verme, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi afişe etme gibi uygulamaların hepsi cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Fakat yapılan çalışmalar ödüllendirmenin cezalandırmaya göre davranışları değiştirmede daha etkili olduğunu göstermiştir. İstenmeyen bir davranışın tekrarlanmasını cezalandırma azaltabilir. Ancak eğer çalışan bu istenmeye davranışın yöneldiği hedefi gerçekleştirmeyi çok arzu ediyorsa cezalandırma çalışanın o istenmeyen davranışı engellemeyecektir. Tam tersine çalışanda bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma oluşmasına sebep olacaktır. Bu sebeple istenmeyen davranış engellendirme de cezalandırmadan çok ödüllendirmenin tercih edilmesi önerilmektedir.³

¹ C.Ö. Fidanboy – H. Alan – H.O. Yeloğlu, “Performans Değerlendirmelerine Paradigmatik Bir Bakış: Yönetici ve Çalışan İlişkileri Açısından Epistemolojik Bir İnceleme”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, Muğla, 2012, s.86.

² F. Türker, Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.11.

³ Türker, s.11.

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK, SAĞLIK HİZMETLERİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU

1. SAĞLIK KAVRAMI

1.1. Sağlık Tanımı

Farklı şekillerde tanımlanan sağlık kavramının en geçerli olan şekli Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) yaptığı tanımlamadır. WHO sağlığı; “sadece hastalıkların bulunmama durumu değil, bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan tamamıyla iyi olma hali” olarak tanımlamıştır.¹ Sağlığın olumlu tanımı; sağlığın ideal bir algı olması ve sosyal faaliyetlerin yerine getirilmesinde yeterli olmak anlamı taşıırken, sağlığın olumsuz tanımı, hastalıkların veya patolojik anormalliklerin yokluğu olarak ifade edilmektedir.² Bireylerin herhangi bir nedenden dolayı sağlık durumlarında meydana gelen bozulmalar yalnızca bedensel olarak değil, aynı zamanda sosyal ve ruhsal açılardan geniş bir kapsama yayılmıştır.

Somunoğlu'na göre sağlık; “stresli durumlara karşı koyabilme, güçlü bir sosyal destek sisteminin kurulması ve korunması, toplumla entegrasyon, yüksek moral, hayattan duyulan tatmin ve psikolojik iyilik ve fiziksel uyumdur.”³ Bireylerin iş yaşamları açısından düşünüldüğünde özellikle sağlık sektörünün stresli çalışma ortamının getirdiği yük, sağlığın psikolojik ve sosyal açılardan korunmasında özen gösterilmesi gereken bir alandır.

Kurtulmuş ise sağlığı, “mükemmel sağlık halinin biyolojik olarak vücudun tüm hücrelerinin optimum kapasitede ve diğer hücrelerle mükemmel bir uyumda çalışması” olarak belirtmiştir.⁴ Bu tanıma göre sağlığın hücreler arası uyumu ve biyolojik açıdan iyi olma durumu ön plana çıkarılmıştır.

¹ World Health Organization (WHO), Healthy Workplaces: A Model For Action, WHO Press, Geneva, 2010, s.6

² Y. Çelik, Sağlık Ekonomisi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2013, s.25

³ S. Somunoğlu, “Kavramsal Açıdan Sağlık”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.4, S.1, Ankara, 1999, s.53

⁴ S. Kurtulmuş, Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, İstanbul, 1998, s.18

Godlee sağlığı fiziksel, mental ve sosyal durumu tanımlamak ve karakterize etmek amacıyla gerekli uyumu sağlama yeteneği ve bireyin kendisini yönetebilmesi olarak tanımlamaktadır.¹

Çeşitli sağlık tanımları incelendiğinde, insanın fiziksel, psikolojik ve biyolojik olarak iyi olma durumu ile hastalıklar ve stres gibi olumsuz etkenlerden korunma olgularına değinildiği görölmektedir. Ruhsal ve sosyal açılardan incelenen sağlığın düzeyi sürekli yüksek tutularak bireylerin kendilerini idare edebilmeleri ve kaliteli yaşam sürebilmeleri mümkün olmaktadır.

1.2. Sağlığın Belirleyicileri

Birçok bölgede sağlığa ilişkin olayların tanımlanmasında mortalite ve morbidite kavramları kullanılmaktadır. Sağlığın göstergesi olarak kaba ölüm hızı, bebek ölüm hızı, doğumda beklenen yaşam süresi gibi unsurlar ön plandadır. Roemer'in sağlık belirleyicileri modelinde ise fiziksel çevre, sosyal çevre, kişisel özellikler bulunmaktadır. Lerer ve arkadaşlarına göre ise sağlığın doğrudan ve dolaylı olarak iki belirleyicisi bulunmaktadır. Bu belirleyiciler de kendi arasında makroekonomik, çevre, sosyo-demografik yapı ve eğitim olarak dört faktörde incelenmektedir.²

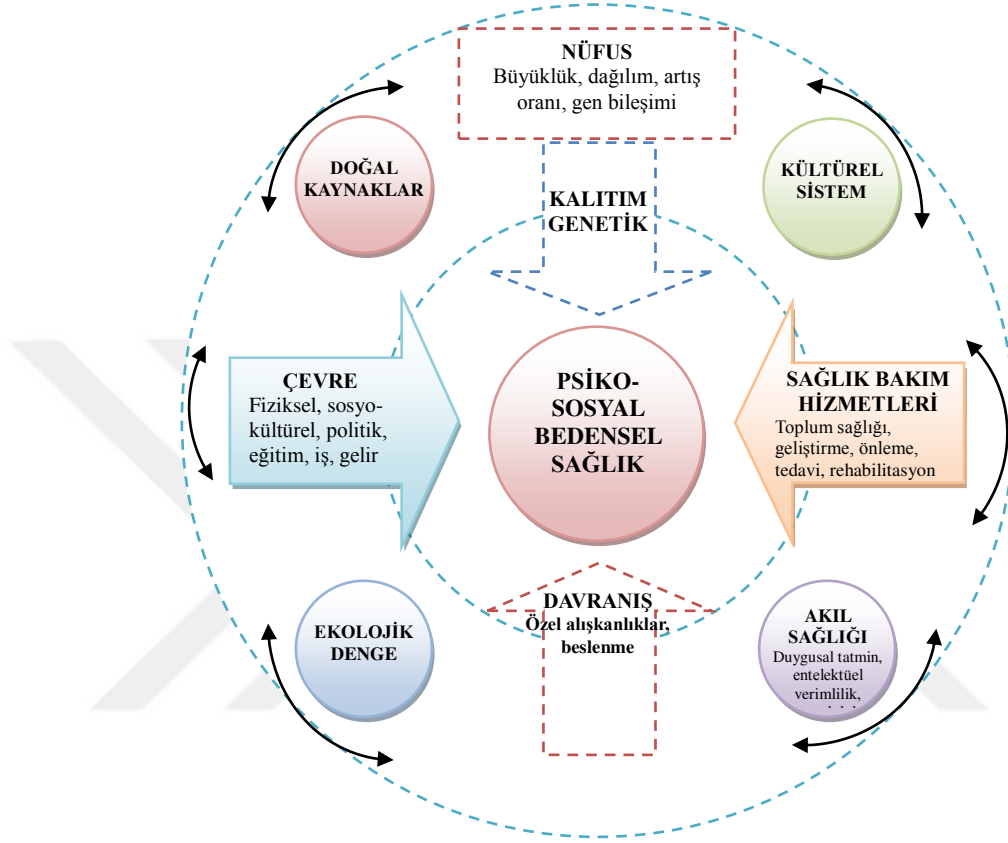
Günümüz sağlık politikaları, birey ve toplum sağlığının korunması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi konularında yoğunlaşmaktadır. Sağlıklı bir toplumun bireylerin kendi sağlıklarını ve sağlıklı hallerini koruyucu, geliştirici ve bunu sürdürülebilir olmasını sağlayacak davranışlar kazanması ve kendi sağlıklarını ilgilendiren kararları doğru alması konusunda bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Sağlığın belirleyicileri olarak psiko-sosyal ve bedensel sağlık girdileri çevre, genetik, davranış ve sağlık hizmetlerinin sağlığı nasıl etkilediğidir. İnsanların olağan yaşamlarını devam ettirdikleri doğa-fiziksel ve sosyal faktörler insanın çevresini oluşturmaktadır. Çevresel faktörler insan sağlığını etkilemektedir. Bunun yanında insanın sağlığını etkileyen fizyolojik etmenler; genetik ve hormonal metabolizma faaliyetlerindeki bozunmalardır. Kalıtsal bozukluklar ve genlerin bozukluğundan kaynaklanan rahatsızlıklarda çevrenin güçlü bir etkisinden söz

¹ F. Godlee, "What is Health?", British Medical Journal, C.343, S.7817, London, 2011, s.1

² Çelik, s.37-38.

edilememektedir. İnsan sağlığının belirleyicileri biyolojik çevre, fiziksel çevre ve sosyal çevre olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.¹

Şekil 7. Sağlığın Belirleyicileri



Kaynak: D. Tengilimoğlu - O. Işık - M. Akbolat, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2014, s.70

Sağlığa etki eden faktörlerin birden fazla ve interaktif olması, sağlığın geliştirilmesi ve teşvikini zorlaştıran bir unsurdur. Bireylerin sağlık düzeylerinin yükseltilmesi yalnızca sağlık davranışı ve yaşam tarzı gibi bireysel çabalarla değil, eğitim, gelir ve sosyal statü, çalışma koşulları, istihdam, uygun sağlık hizmetlerine erişim ve fiziksel çevre gibi etmenlerle ilişkili olup, potansiyel olarak değiştirilebilir sağlığın belirleyicilerinin tamamını ele almak hedefli destek ve eylem ile ilişkili olarak görülmektedir. Tüm bu unsurların bir araya gelmesi ile sağlığı etkileyen farklı koşullar meydana gelmektedir. Sağlık durumunu belirleyen bu yaşam koşullarına

¹ Tengilimoğlu – Işık – Akbolat, s.69

yaşam tarzlarında değişiklik yapılmasının ara sağlık çıktıları olduğu düşünülmektedir.¹

Literatürde sağlık hizmetleri konusunda, fiziksel ve sosyal çevrenin yanı sıra ekonomik, genetik ve davranış özelliklerini de içeren olguların sağlığa etkilerinin incelendiği birçok çalışma yapıldığı belirtilmektedir. Gelir düzeyi, sosyal destek ve barınma gibi ihtiyaçların bireyler, komşular ve toplulukların fiziksel ve duygusal açıdan iyi olmaları üzerinde son derece etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar, sağlık düzeyinin belirlenmesinde kompleks bir şekilde birbirine bağlı olan faktörlerin açığa çıkarılmasında fayda sağlamaktadır. Örneğin sosyal sağlık belirleyicileri, kadın-erkek, aile, gruplar ve popülasyonların sağlığını etkileyen sosyal ve ekonomik koşullara dikkat çekmektedir.²

1.2.1. Çevre

Fiziksel çevre toprak yapısı, iklim, su kaynakları, hava kirliliği, atıklar etmenlerini ifade etmektedir. İnsanların neden olduğu iklim değişikliği, buna bağlı kronik solunum rahatsızlığı ve kardiyovasküler hastalığı bulunanların önemli sağlık riskleri bulunmakta ve dolaylı olarak insan sağlığını etkilemektedir. Sanayileşme ve teknolojinin gelişimi, orman alanlarının yok edilmesi, çevreye olumsuz etkileri olan projelerin çevresel etki değerlendirmesi yapılmadan uygulanması, tehlikeli atıkların denetimsiz yayılımı, hava kirliliği ile hava içerisinde bulunan karbon parçaları, ozon, aldehitler, karbon monoksit, hidrokarbonlar, kükürt dioksit, doymamış ve kanserojen maddeler solunum yollarını etki ederek bronşlarda daralmalara ve iltihaplara sebep olmaktadır.³

Sosyo-kültürel çevre insanların sağlığına dolaylı ve doğrudan olarak etki eden, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini sağlayan etmenlerdir. Sosyal etmenler hastalıkları sebebo olduğu gibi, hastalıkların görülmesine ve sosyal etmenlerin bozulmasına etken olmaktadır. Tüberküloz ve zührevi hastalıklar ise; sosyo-kültürel çevre ile ilişkili hastalıklara örnek verilebilir. Beslenme alışkanlıkları, çocuk sayısı, ,

¹ T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlıkın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü”, Ankara, 2011, s.6.

² B. Vissandjee - I. Hyman - D.L. Spitzer - A. Apale - N. Kamrun, “Integration, Clarification, Substantiation: Sex, Gender, Ethnicity and Migration as Social Determinants of Women’s Health”, Journal of International Women’s Studies, C.8, S.4, ABD, 2007, s.33.

³ Tengilimoğlu - Işık - Akbolat, s. 70.

yaşam alanları ve tarzı, zenginlik/fakirlik, eğitimsizlik/eğitimsizlik, harcama alışkanlıkları vb. durumlardır.¹

1.2.2. Kalıtım

Genetik, hormonal metabolizma faaliyetlerindeki bozukluklardan oluşmaktadır. Altıparmaklılık hormonal bozukluktan kaynaklanan ayak yapısının değişmesine sebep olurken kalıtsal olan ve genlerin bozukluğundan kaynaklanmakta ve böbrek taşı, gut hastalığı gibi hastalıklar da metabolizma faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır.²

1.2.3. Davranış

Kişinin hayata bakış açısına bağlantılı olarak geliştirdiği davranışlar, değerler, alışkanlıklar ve tutumlar yaşam tarzını belirlemektedir. Madde bağımlılığı, sigara, alkol kullanma, aşırı yeme, aşırı ilaç tüketimi, bireysel hijyen yetersizliği gibi kişisel davranış ve alışkanlıklar sağlık üzerinde olumsuz yönde etkili olmaktadır. Çevreye ait davranışlar ise alkol ve madde kullanımı, iş ve özel yaşam koşulları, yaşadığı çevrenin olumsuzluğu, mevsimsel alerjilerdir.³

1.3. Sağlık Hizmetleri ve Özellikleri

Sağlık hizmeti kavramı “sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi amacıyla yapılan çalışmaların tümü” olarak tanımlanmaktadır. Sağlık hizmetleri ayrıca hastalıkların tanı, teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanı sıra hastalıkların önlenmesi ve sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilişkili faaliyetleri kapsamaktadır. Sağlığın geliştirilmesi amacıyla 1986 yılında Ottawa’da yapılan uluslararası konferansta sağlık için gerekli ön koşullar ve başlıca faaliyet alanları belirlenmiştir.⁴

Dünya Sağlık Örgütü’ne (DSÖ) göre sağlık hizmetleri, “belirli sağlık kuruluşlarında farklı tip sağlık personelinin yararlanarak toplumun gereksinim ve isteklerine göre değişen amaçların gerçekleştirilmesiyle, kişilerin ve toplumun sağlık bakımını her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle sağlamak için ülke çapında

¹ Tengilimoğlu – Işık - Akbolat, s.71.

² Tengilimoğlu – Işık - Akbolat, s.71.

³ Tengilimoğlu - Işık- Akbolat, s.71.

⁴ M. Ateş, Sağlık Sistemleri, İstanbul, 2013, s.2.

örgütlenmiş kalıcı bir sistem” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetleri; çeşitli sağlık kurum ve kuruluşlarında hastalıkların teşhisi, tedavisi ve insanların sağlıklarının korunması için farklı tip sağlık personeli tarafından yürütülen çabaların tümü olarak da belirtilmiştir.¹

Sağlık hizmeti bireylerin ve toplumların sağlık düzeylerini korumak, hastayken iyileştirmek ve tam olarak iyileşene kadar başkasına ihtiyaç duymadan kalite seviyesini en yüksekte tutmak için yapılan planlanmış hizmetlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Sağlık hizmetleri genel olarak “sağlığın korunması, hastalıkların tedavisi ve rehabilitasyonu için yapılan çalışmaların tamamı” olarak ifade edilmektedir.²

Sağlık hizmetleri tanımından yola çıkılarak sağlık hizmetlerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- .. “Sağlık hizmetleri tüketimi rastlantısaldır.
- .. Sağlık hizmetlerini ikamesi yoktur.
- .. Sağlık hizmetleri ertelenemez.
- .. Hekim sağlık hizmetinin boyutunu ve kapsamını belirler.
- .. Sağlık hizmetleri tüketicilerinin davranışları irrasyoneldir.
- .. Hizmetten sağlanan kalite ve doyumu belirlemek zordur.
- .. Toplumsal nitelik ve kamu malı sağlık hizmetlerinin bir bölümü özelliğini taşımaktadır.
- .. Sağlık hizmetinin çıktısı paraya çevrilemez.
- .. Diğer özellikler (garantisi yoktur, tolere edilemez, önceden test edilemez, hizmet yetersizliği toplumsal sorunlara yol açar, dışsal yarar veya zarar söz konusudur v.b.)”³

¹ E. Torun, Dr. Sami Ulus Çocuk Hastalıkları Hastanesinde Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği ile Değerlendirilmesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ), SABE, YYLT, Bolu, 2009, s.14.

² S. Şişman, Aile Hekimliği Sistemine Sağlık Çalışanlarının Bakış Açısı, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.11.

³ D. Tengilimoğlu – O. Işık - M. Akbolat, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2014, s.72-73.

Ateş'ten yararlanılan bilgiler şu şekilde özetlenebilir:

Sağlık hizmetleri emeğin yoğun olduğu soyut hizmetlerdendir: Teknolojik gelişmelere paralel olarak ilerleyen sağlık sektöründe sağlık hizmetlerinin üretilmesi ve sunulması genelde bireysel olarak gerçekleştiği için emek isteyen faaliyetlerdendir. Teknolojik gelişmelerle birlikte hasta bakımı ve cerrahi hizmetlerin emeğe bağlı olarak gerçekleştiği belirtilmektedir.

Sağlık hizmetleri ertelenemez ve acildir: Sağlık hizmetlerine olan gereksinimin ne zaman oluşacağı bir bilinmezlik içermektedir ve bunun yeri doldurulamaz. Kitlesele üretim m mümkün olmaması nedeniyle stoklama gibi bir durum söz konusu olmamakla birlikte sağlık hizmetlerinin anında üretilip tüketilebilir özellikte olması gereklidir.

Sağlık hizmetlerinde uzmanlaşma düzeyi yüksektir: Birim üretiminin esas olması ve teknolojinin yoğun bir şekilde kullanılması sağlık alanında uzmanlaşma ihtiyacı doğurarak bu alanların artmasına yol açmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde çıktı ölçülemez: Sağlık hizmetlerinin soyut olması dolayısıyla elle tutulur bir çıktı elde edilememektedir. Bu nedenle hizmet kalitesi çalışmaları zorlaşmakta ve maliyet hesaplamalarına engel oluşturmaktadır.¹

1.4. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri olmak üzere dört farklı gruptan meydana gelmektedir.²

1.4.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetleri sağlığın korunması ve hastalıkların önlenmesine ilişkin hizmetleri ifade etmektedir. Çevreye ve kişiye olmak üzere koruyucu sağlık hizmetleri iki grupta incelenmektedir.³

¹ Ateş, s.3.

² Tengilimoğlu – Işık – Akbolat, s.79.

³ Ateş, s.9.

1.4.1.1. Çevreye Yönelik Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Bu hizmetlerle hedeflenen çevre sağlığını olumsuz yönde etkileyen fiziksel, kimyasal ve biyolojik faktörleri ortadan kaldırmak ya da insanlara etki etmesini engelleyerek çevreyi sağlıklı hale getirmektir. Çevre sağlığı hizmetleri “güvenilir su kaynaklarının sağlanması ve denetimi, katı atıkların denetimi, hava kirliliği denetimi, zararlı canlılarla mücadele, radyolojik zararlıların denetimi besin sanitasyonu, ve iş sağlığı” şeklinde sıralanmaktadır.¹

1.4.1.2. Kişiyeye Yönelik Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Bu tür hizmetler hekim, hemşire, ebe gibi sağlık çalışanları tarafından yürütülen hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Bu hizmetler “bağışıklama, kişisel hijyen, beslenme, sağlık eğitimi, erken tanı, aile planlaması, ilaçla koruma, sağlığa zararlı alışkanlıklarla mücadele ve ruh sağlığı” başlıkları altında toplanmıştır.²

1.4.2. Tedavi Edici Hizmetler

Tedavi edici sağlık hizmetleri sağlık durumları bozulmuş olan bireylerin sağlık düzeylerini eski haline getirmek amacıyla sağlanan hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Tedavi edici hizmetler; ilk poliklinik müdahale ve yatan hastalarda dışarıdan gelen hastaların klinik müdahalelerini içeren, hastalara muayenehanelerde ve sağlık kurumlarında verilen, ilaç ve tedavi gereçleri ile yürütülen sağlık hizmetleridir.³

Birinci basamak tedavi hizmetleri hastaların evde ya da ayakta teşhis ve tedavisinin yapıldığı hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Sağlık ocakları, özel poliklinikler ve muayenehaneler, dispanserler, sağlık merkezleri bu kapsamda tedavi hizmeti vermektedir. İkinci basamak tedavi hizmetleri yoğun tıbbi bilgi, birikim ve teknoloji gerektirmeyen hastalıkların teşhisinin yapıldığı ve yatırılarak tedavi yapılan hizmetlerdir. Yataklı sağlık merkezleri ve genel hastaneler bu hizmetleri veren örnek kurumlar olarak belirtilebilir. Üçüncü basamak tedavi hizmetleri ise üniversite hastaneleri ve eğitim hastaneleri tarafından sunulan ileri tetkik ve özel tedavi

¹ Ateş, s.9.

² Ateş, s.10.

³ Kurtulmuş, s.84.

gerektiren hastalıklar için düzenlenmiş, ileri düzeyde bilgi ve teknolojiye gereksinim duyan sağlık hizmetleridir.¹

1.4.3. Rehabilitasyon Hizmetleri

Rehabilitasyon hizmetleri tıbbi rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon olarak iki grupta incelenmektedir. Rehabilitasyon edici hizmetler; bedensel veya ruhsal açıdan sakat kalmış olan insanların diğer insanlara bağımlı kalmadan yaşayabilmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Tıbbi rehabilitasyon protez, gözlük, işitme cihazı, koltuk değneği, tekerlekli sandalye gibi gereçlerle bedensel rahatsızlıkların azaltılmasını amaçlamaktadır. Fizik ve tedavi hastaneleri, ruh ve sinir hastalıkları hastaneleri bu tür hizmet veren kurumlara örnek olarak gösterilmektedir. Sosyal rehabilitasyon ise eski mesleğinde çalışamayacak durumda olan insanların yeni beceriler öğrenme imkanlarını artırmaktadır. Özürlü çocuklar için açılan merkezler bu kuruluşlara örnek olarak verilmektedir.²

1.4.4. Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri

“Kişilerin sağlıklarını geliştirmelerinin ve sağlıkları üzerindeki kontrollerini artırmalarının mümkün hale gelmesini sağlayacak süreç” sağlığı geliştirme olarak tanımlanmıştır. Sağlığı geliştirme, sağlık eğitimi de kapsayacak şekilde, risk altındaki kişilerin veya grupların davranışının kontrol edilmesinin esasında olan temel sorunlarda, çevresel, örgütsel, ekonomik destekleri kapsamaktadır. Koruyucu hekimliği ve halk sağlığı, sağlığı geliştirmenin önemli bir parçasıdır. Eğitim ve çevre koşullarına göre düzenlenmiş destek eylemlerinden, bu kavram ile sağlıklı yaşamak için söz edilmektedir. Güdüleme tekniklerini ve ödüllendirmeyi kullanarak “sağlıklı olma durumunu” hazırlayan, olanaklı kılan ve güçlendiren davranış biçimlerini oluşturmak, bir toplumda sağlık eğitimi başta olmak üzere, yapısal, yönetsel, yasal ve kaynak düzenlemeleri ile sağlanan ve destek oluşturma çalışmaları ile ele alınan sağlığı geliştirme müdahalelerinin hedefidir.

¹ Tengilimoğlu – Işık – Akbolat, s.83.

² Ateş, s.12.

Ayrıca, sağlık hizmetlerinde, kaynakları kullanmada yeni düzenlemeleri ve sağlığı koruma uygulamaları ve çevrenin düzenlenmesi de hedeflemektedir.¹

Ottawa Sağlığı Geliştirme Konferansı'nda özetle şu saptamalar yapılmıştır:

- Sağlığın geliştirilmesi süreci politik ve sosyal bir süreçtir.
- Esas hedef, bireylerin yeterliliklerini ve becerilerini artırmaktır.
- Bu hedefle kişilerin ekonomik, çevresel ve sosyal şartlarını değiştirmeye ilişkin eylemler yapılmalıdır.
- Kişilerin sağlığın belirleyicileri üzerindeki kontrollerini artırmak ve dolayısıyla sağlıklarını geliştirmelerini olanaklı hale getirmek önemlidir.
- Toplum katılımı, sağlığı geliştirmeye yönelik eylemlerin yürütülmesinde zorunludur.

Bu saptamalardan yola çıkarak sağlığı geliştirme konusunda öncelikli olan eylem alanları tanımlanmıştır:

- Sağlıklı toplum politikalarının oluşturulması,
- Destekleyici bir çevrenin yaratılması,
- Kişisel becerilerin ve yeterliklerin geliştirilmesi,
- Toplum katılımının güçlendirilmesi,
- Sağlık hizmetlerinin yeni gereksinimlere uyumunun sağlanması, yeniden düzenlenmesi olarak belirtilmiştir.²

2. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON

Sağlık sektöründe motivasyon üzerinde araştırma yapılmış çok sayıda çalışma bulunduğu belirtilmektedir. Motivasyon üzerine yapılan çalışmaların çok sayıda olmasının nedenleri; sağlık çalışanlarının hasta ve yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma, yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastaların bakımı, gerektiğinde sağlık hizmetindeki yetersizlikler, adil dağıtılmayan döner sermaye ödemeleri hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı olarak ifade edilmiştir. Bu etmenler sağlık personellerinde gerginlik ve düş kırıklığı oluşturarak motivasyon

¹ Ş.B. Özvarış, "Herkes İçin Sağlık Politikaları: Sağlığı Geliştirmenin Sağlığın Belirleyicilerini Etkilemek İçin Kullanımı", Kronik Hastalıklar Risk Faktörleri Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sempozyumu, Ankara, 13-14 Kasım 2008, s.46

² Özvarış, s.47

olumsuz yönde etkilenmektedir.¹ Motivasyonu olumsuz etkilenen sağlık çalışanlarının hastalar ve yakınları ile olan etkileşimleri de olumsuz etkilenmekte ve sağlık hizmetlerinin sunumunda gerekli verimliliği gösteremeyebilmektedirler. Bu nedenle sağlığın korunması ve iyileştirilmesinde sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde tutulması insan sağlığı açısından önem arz etmektedir.

2.1. Sağlık Çalışanı Tanımı

İlgili mevzuata göre eğitimi başarı ile tamamlamış, Uzman, Uzman Tabip, Tabip, Hemşire, Acil Tıp Teknisyeni gibi, sağlıkla ilgili ana ya da yan dallarda çalışan ve mesleki eğitim ve yeterlilik belgesi olan, bu belgeleri ilgili mercilerce onaylanmış kişilere sağlık çalışanı adı verilmektedir. Sağlık çalışanları bir ekip ruhu ile çalışmaktadır ve her ekibin lideri bir hekimdir. Hekimler sağlık çalışanların sıralamasında ilk sırada yer almış olmasına karşın, sektörde tamamlayıcı hizmetleri veren Laborant, Biyolog, Hemşire, Hasta Bakıcı, Ambulans Şoförü gibi sağlık sektöründe aktif faaliyet gösteren tüm unsurları kapsadığını düşünmek gerekmektedir.²

Bu açıdan bakıldığında kendi içerisinde sınıflandırılmış ve her biri kendi özel statüsünde tanımlanmış ve tabi oldukları kanun, yetki ve sorumlulukları bir birinden farklı fakat bir arada koordineli bir faaliyet yürüten ve yaptıkları işin sonunda sağlık üreten kişiler sağlık çalışanı olarak tanımlanmaktadır. Sağlık çalışanlarının kendi alanlarında belirli bir uzmanlık düzeyinde olmaları, resmi olarak bağlı oldukları kurumdan mesleki belgelerinin onaylanmış olması ve etik, olumlu kişilik özelliklerine sahip, hasta memnuniyetini ön planda tutan bir yapıda olmaları gerekmektedir.

Tüm dünyada hizmet kalitesinin yüksek olması amacıyla doktorların başarılarının yanında yardımcı sağlık personelinin eğitim, deneyim ve becerilerinden de faydalanmak gereklidir. Yardımcı sağlık personel sayısının yetersiz olması ya da kalifiye olmaması sonucunda doktorların iş yükü artmakta ve esas sorumluluk

¹ G. Aba, İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi (AÜ), SBE, YDT, Antalya, 2009, s.85.

² Kurtulmuş, s.183.

alanlarının dışında da çok vakit kaybetmektedirler. Yardımcı sağlık personeli eksikliğinden doğan görevlerin doktorlar tarafından yapılması da kaynakların israfına yol açmaktadır. Bunun aksine, yeterli sayıdaki yardımcı sağlık personelinin yetiştirilmesinin doktor yetiştirmeye oranla daha az maliyetli ve kolay olduğu belirtilmektedir.¹ Yeterli yardımcı sağlık çalışanları sayesinde de doktorların daha verimli ve etkin faaliyet göstermeleri mümkün olmaktadır.

2.2. Sağlık Çalışanlarının Sınıflandırılması

Türkiye’de özel sağlık kuruluşları hariç kamuda kadrolu ya da sözleşmeli statüde çalışan bütün sağlık personeli 657 sayılı devlet memurları kanuna tabidir. Yine sağlık sektörün de kamunun dışarıdan hizmet alması ya da taşeron uygulaması kapsamın da kamuda faaliyet gösteren diğer tüm çalışanlar sözleşmeli ve özel sektör statüsüne tabi olarak çalışmaktadır. Sağlıkta dönüşüm uygulaması ile başlayan aile hekimliği sürecin de hekimlere ve bu disiplin içerisinde çalışan diğer sağlık çalışanlarına özel bir statü getirilmiştir. Bu konuda devletin hak ihlalinin önlemek amacı ile 657 sayılı devlet memurları kanunu da “Sözleşmeli ve geçici personel hakkında bu Kanunda belirtilen özel hükümler uygulanır” ibaresi getirilmiştir.²

Yapılan bir araştırmada sağlık çalışanlarının sınıflandırılması ve bunların sağlık iş gücü dağılımında farklı unsurlar dikkati çekmektedir. Araştırmada yardımcı profesyonellerin %36, profesyonellerin %23, büro elemanlarının %17, hizmet elemanlarının % 9 ve nitelik gerektirmeyen işler için gerekli elemanların %8 olduğu tespit edilmiştir.³

2.3. Sağlık Kurumlarında Motivasyonun Önemi

Sağlık sektörünün insan emeği gereksinimi ve hasta memnuniyeti odaklı yapısı, sağlık hizmeti sunan personelin psikolojik ve fiziksel durumunun sağlıklı olmasını gerektirmektedir. İkinci bir gereklilik olarak sağlık hizmetlerinin hızlı ve kaliteli verilebilmesi amacıyla gelişmiş teknoloji kullanımından bahsedilmelidir. Bu iki gerekliliğin bir arada bulunması sayesinde topluma daha iyi sağlık hizmeti sunulabilmektedir. Ancak bu sağlık hizmetinin sunumunun sürdürülebilirliği

¹ Kurtulmuş, s.204.

² T.C. Resmi Gazete, Sayı: 12056, 23.7.1965.

³ Şişman, s.20.

açısından sağlık hizmetlerini sunma eylemini gerçekleştiren sağlık personelinin bilgi ve tecrübeleri yanı sıra işi yapma arzularının da bulunması gereklidir. Türkiye’deki sağlık kurumlarında hemşire ve hekimlerin iş yükünün ağır olması, hastaların ve hasta yakınlarının bilinçli olmaması, bürokratik işlerle fazla zaman kaybedilmesi gibi unsurlar nedeniyle yorgunluk ve tükenmişlik gösterebilen sağlık çalışanlarının motivasyonlarını düşüğü söylenebilir. Bunun önüne geçilmesi amacıyla sağlık idarelerinin, sağlık personelinin yükünü azaltacak ve onları motive edecek uygulamaları yürürlüğe koymaları gereklidir.

2.3.1. Sağlık İdaresi Açısından Motivasyonun Önemi

Sağlık idaresi açısından sağlık çalışanlarının motivasyonunun önemini irdelerken konuya iki farklı açıdan yaklaşılması gerekmektedir. Bunlardan birincisi kısmi bir bölgeyi etkileyecek sağlık idaresi, diğeri ise toplumu etkileyecek sağıl idaresi olarak görülmelidir. Sağlık çalışanlarının, genel özlük hakları, yaşam standartları, alacakları ücret ve çalışma koşulları gibi motivasyonu doğrudan etkileyen öncelikle ülkenin ekonomik yapısı ve ülkemizde bunları denetleyip koordine eden Sağlık Bakanlığı akla gelmektedir. Sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen değerlendirme biçimleri Türkiye’de hali hazırda uygulanmaktadır. Ücretlendirme ve performans kesintileri, sürekli özlük haklarından geriye gidildiğı izlenimi, aile hekimliğindeki açıklıklar ve nöbet uygulamaları, Entegre Model uygulamasında gerekli olan revizyonların yapılmamış olması motivasyonu olumsuz etkileyen unsurların arasındadır.¹

2.3.2. Sağlık Çalışanları Açısından Motivasyonun Önemi

Teknolojik gelişimlerin de etkisiyle çağdaş, profesyonel ve yüksek kaliteli tedavi hizmetlerinin ortaya çıkması sağlanmış ve insana “insan” olması yönüyle verilen değerin de artması sonucu hastane ve sağlık işletmelerinde insan sağlığı için yapılan yatırımlar hızla artış göstermektedir. Çok boyutlu bir örgüt yapısında olan hastanelerin insan sağlığının korumak amacındaki misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için verimli ve hizmet kaliteli sağlamaları gereklidir. Bu

¹ M. Uğurlu, “Aile Hekimliği Uygulamasında Güncel Problemler ve Çözüm Yolları”, Ankara Tıp Dergisi, C.12, S.1, Ankara, 2012, s.8.

durumun sağlanması için yalnızca finansal kaynakların değil, gerekli bilgi beceriler ile donanımlı ve toplum sağlığını korumayı meslek olarak edinmiş olan çalışanın, gereksinim, beklenti ve isteklerinin tespit edilip motive edilmeleri ile sağlanabileceği belirtilmektedir.¹

Sağlık sektörü çalışanlarının diğer sektör çalışanlarından birey olarak aslında bir farkı olmamakta, birey çalıştığı işte bireysel beklentilerini karşılaya bildiği müddetçe işe karşı olan motivasyonu yükselecek ve yaptığı işten hem zevk almakta hem de başarılı olmaktadır. Burada sağlık sektörü çalışanlarının diğer çalışanlardan ayıran en temel etmen yapılan işin sonunda bu sektör çalışanlarının sağlık üretmiş olmalarıdır. Sağlık her bireyin vazgeçilemez bir hakkıdır ve yanlış sağlık uygulamaları sonuçları itibarı ile birey için tam bir felaket olabilmektedir.

Sağlık sektöründe çalışanın motivasyonun etkileyen etmenlerden ilk göze çarpan unsurun iş yoğunluğu olduğu belirtilmektedir. Yapılan bir araştırmada 2008 yılında toplam çalışan iş gücü sayısı 21,2 milyon iken sağlık sektöründe çalışan iş gücü sayısı bu oranın %2,8 olduğu tespit edilmiştir. Başka araştırmada ise haftalık ortalama çalışma süresinin 40 saat olduğunu düşünüldüğünde, sağlık çalışanlarının %48'inin bu sürenin üzerinde çalıştığı ve haftalık 60 saatin üzerinde çalışanların oranının ise %13 olduğu belirlenmiştir.²

2.4. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar

Hastaneler, toplumların sağlığa ilişkin gereksinimlerini karşılamak amacıyla gerçekleştirdikleri sağlık hizmetlerinin sunumu amacıyla faaliyet gösteren, yoğun emek-ileri teknolojiye sahip örgütler olarak ifade edilmektedir. Bu örgütsel özellikler dikkate alındığında hastanelerin başarıları ya da başarısızlıklarının hastane personeline bağlı olduğu belirtilmiştir. Hastanelerde görev yapan meslek gruplarının hastane hedefleri yönünde motive edilebilmeleri amacıyla bu personelin beklentilerinin iyi bilinmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.³

¹ A. Kırıcı, Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2013, s.52.

² Şişman, s.20.

³ M. Özer – B. Bakır, “Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, Gülhane Tıp Dergisi, C.45, S.2, Ankara, 2003, s.117.

Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Sağlığa ihtiyaç duyan birey sayısının fazlalığı ve bunun yarattığı fazla iş gücü,
- Çalışma sürelerinin uzunluğu ve haftalık çalışma saatlerinin fazlalığı,
- Zorunlu nöbet uygulaması gibi zaruri nedenler,
- Çalışma koşullarının ve fiziki alan yetersizliğinden kaynaklı nedenler,
- Performans ve ücret kesintileri,
- Mesleki eğitim ve yetersiz bilgi birikimi kaynaklı sorunlar,
- İdari yöntemler nedeni ile oluşan sorunlar.

Çok önemli bir etken olarak görülen ücret faktörü konusunda Aile Hekimliği Uygulamasına geçişte genel bir memnuniyet olduğu görülmüştür. Daha önceki çalışmalarda Aile Hekimliği ile ilgili, ücretin sağlık personellerinin motivasyonunu arttıran en önemli araçlardan biri olduğu belirtilmiştir. Uygulamadan ayrılma düşüncesine katılma oranının düşük olması ve iş memnuniyetinin genel olarak olumlu olması ücret tatminine bağlanmıştır.¹

2.5. Sağlık Çalışanlarında Motivasyon-İş Tatmini İlişkisi

Motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin karşılıklı etkileşim şeklinde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Tatmin duygusuna ulaşmış bir bireyin motive olması için gerekli koşul sağlanmıştır ya da güdülenmiş bireyin çabaları sonucu tatmin olma hissi meydana gelmiştir. Ancak birçok etkene açık olan insanın karmaşık doğası nedeniyle tatmin ve motivasyon arasındaki ilişkinin durumsallık ve koşullar açısından farklılık gösterdiği belirtilmektedir.²

Motivasyonun ve iş doyumunun, hastanelerdeki hizmetlerin kişisel olmasından dolayı, etkinliğin sağlanabilmesi için yüksek seviyede olması gerekir. Bu

¹ H. Çelik – S. Yılmaz, “Bilecik İlinde Aile Hekimlerinin İş Memnuniyet Düzeylerinin Performanslarına Etkisi”, 3. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, 24 – 26 Kasım, Ankara, 2011, s.74.

² Kesici, s.48.

da hastane yöneticilerinin çalışanların gereksinim ve istek ve tespit etmekte gösterdiği başarıya bağlıdır. Çünkü insanları belirli amaçlara ulaştırabilmek için bu amaçlara ulaşmada onların sağlayacakları kişisel gereksinim ve arzu ile çıkarları takip etmek, sonra da bu insanların güçlerini, arzularını enerjilerini ve cesaretlerini bir grup etrafında toplayarak artırmak gerekmektedir.¹

2.6. Sağlık Çalışanlarında Motivasyona İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Dil ve Aykanat, ruh sağlığı ve hastalıkları hemşirelik öğrencilerinin duygusal durumlardan kaçınma ve duygusal durumlara yaklaşma motivasyon seviyeleri üzerindeki etkisini ve sosyo-demografik özelliklerle ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmada kişilerarası ilişkilerin gelişmesi, etkili iletişim ve problem çözme için sağlama unsurlarının en yüksek puanı aldığı, bu unsurları kendine güven ve empati unsurlarını izlediği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda psikiyatri hemşireliği araştırmacıları öğrencilere yönelik duygusal farkındalık düzeyini arttıran ve psikolojik açıdan sağlıklı olmayı sağlayan, duygulara yaklaşma becerilerini geliştiren psiko-eğitimsel programlar önerilmiştir. Ayrıca bu konudaki örneklem gruplarının genişletilmesi, deneysel yöntemlerle çalışmalar yapılması ve bu çalışmalarda duyguların motivasyonla ilişkili olarak stresle başa çıkma tarzları, problem çözme, insan ilişkileri gibi etkilerinin ele alınması gerekli görülmüştür.²

Korkmaz ve arkadaşları, yürüttükleri çalışmalarında katılımcı görüşleri doğrultusunda öncelikle ücrete göre çalışma şartlarının kalitesi ve yeterliliği, iş değişikliği ve ücret açısından olarak sosyal yaşantıdaki olumsuzluklar açısından durum değerlendirmesi yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre çalışma şartları, iş değişimi, ücret ve gelir düzeylerinin sosyal hayata yansması gibi boyutlara demografik özelliklerin etkili olduğu, kurum tipinin ise yalnızca çalışma koşullarında etkili olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların demografisinin çoğunluğunun kadın, 18-25 yaş aralığında, 1-15 yıldır aynı işletmede çalışan, evli, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip, 1-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip, kamu kurumlarında çalışan, üst

¹ L. Kıdak – M. Aksaraylı, “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi, SBE Dergisi, C7, S.1, Manisa, 2009, s.76.

² S. Dil – B. Aykanat, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği Dersinin Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Durumlara Yaklaşma ve Kaçınma Motivasyon Düzeylerine Etkisi, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, İstanbul, 2013, s. 128.

düzyey yönetici, ve aylık geliri 501-1000 lira üzerinde olan bireylerden oluştuğu belirtilmektedir. Ayrıca, çalışma şartlarının kaliteli olmaması, ücretlerin çok düşük olması, gelir düzeyinin sosyal hayatı olumsuz etkilemesi ve ilk fırsatta iş değıştiren olmak olarak dört faktörün ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.¹

Kıdak ve Aksaraylı, hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörleri saptamaya çalışmışlardır. Eğitim ve araştırma hastanesinde yapılan araştırmada 155 kişiye anket uygulanmış ve motivasyon faktörleri iki ana grupta incelenmiştir. İlk grup; sorumluluk, tanınma, terfi ve işin kendisi alt faktörlerinden oluşan motivatör faktörler, ikinci grup ise; yönetim ve ilişkiler, çalışma koşulları, ücret ve ödöl alt faktörlerinden oluşan hijyen faktörlerinden oluşmuştur. Tanınma ve terfi faktörlerinin araştırma sonucunda sağlık personelleri üzerinde diğer faktörlere göre motivatör etki düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin memuriyetlerinin ilk yıllarında olan çalışanlar için, motive edici etki düzeyinin daha fazla olduğu saptanmıştır.²

Kılıç ve Keklik, sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin belirlenmesi ve bunun motivasyona olan etkisi konularının araştırmışlardır. Balıkesir ili Bandırma ilçesinde ve İstanbul ili Üsküdar ilçesinde görev alan hastane çalışanlarına anket uygulanmış ve çalışanların motivasyon düzeyleri ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki test edilmiştir. Çalışma sonucunda ücret ve diğer ekonomik kazançların çalışanların motivasyon düzeyleri ile iş yaşam kalitesi ilişkisinde en etkili faktörler olduğu saptanmıştır.³

Özer ve Bakır, Ankara’da bulunan bir eğitim hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının, çalıştıkları hastaneden ve işten beklentilerini belirlemeyi ve motivasyonlarını artırabilmek için hastane yöneticilerine bazı öneriler sunmayı amaçlamışlardır. 90 sağlık çalışanına uygulanan anket sonucunda sağlık personelinin

¹ M. Korkmaz - A.S. Yücel - B. Kılıç - vd., “Kamu ve Özel Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Ücret Beklenti Düzeylerinin Uygulamalı Örneği”, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, C.4, S.11, Sakarya, 2015, s. 211

² Kıdak ve Aksaraylı, s.75

³ Kılıç ve Keklik, s. 153

motive eden faktörlerin hizmet sürelerine ve meslek gruplarına göre farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır.¹

Ağırbaş ve arkadaşları, Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı hastanelerinde görev yapan başhekim yardımcılarının, çalıştıkları hastanelerde bulunan motivasyon araçlarından beklentilerinin ne düzeyde karşılandığını ve mevcut motivasyon araçlarının işten tatmin olma durumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre; analizler 6 faktör altında 19 motivasyon aracı toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel özellikler bireysel özelliklere göre başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma dereceleri üzerinde daha önemli rol oynadığı görülmüştür.²

¹ Özer ve Bakır, s.75.

² Ağırbaş – Çelik – Büyükkayıkçı, s.326.

SONUÇ

Motivasyon, çalışan bireyleri hedefler doğrultusunda yönlendirme, amaçlı davranışlar göstermesini sağlamasıdır. Motivasyonda temel amaç bireylerin istekli ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Motivasyon insan davranışlarını çalışmalarını ve performansını etkileyen en verimli etkenlerden biridir. Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli kavramlardan biridir.

Toplumun sağlığını en üst düzeyde tutmayı hedefleyen hastane ve sağlık kurumlarının da amacına ulaşmaları ve en iyi hizmeti sunabilmeleri sağlık kurumlarında çalışan personele bağlıdır. Verimi artırmanın en önemli yolu çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. İhtiyaçları giderilmeyen çalışanlar mutsuz bireylerdir. Mutsuz çalışan personel, örgütsel başarısızlığın en önemli etkenlerinden birisi olarak görülmektedir. Personeli motive eden çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler kişiye göre farklı etkiler gösterebilir. Bir kişiyi motive eden faktör diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. Verimlilik artışı ve iyi bir hizmet sunumu sağlamak isteyen yöneticiler çalışmalarını tanıyarak motivasyon faktörlerini etkin bir şekilde kullanmalıdır. Çalıştıkları bölümde mutlu ve istekli çalışan bireyleri işletmelerde verimliliğin artmasında ve iyi bir hizmet sunulmasında katkı sağlarlar.

Motivasyona ilişkin yapılan çalışmalarda, hastanelerde çalışan sağlık personelinin motivasyonunda ücret ve ekonomik koşulların ön planda olduğu, ancak tanınma ve yükselme olanaklarının da çalışan motivasyonunda etkili olduğu belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının, görev yaptıkları kurumlarda ilk yıllarının öğrenme isteği ve sorumluluk alma isteklerinin daha fazla olduğu, genç yaşta kendilerini gösterme eğilimlerinin bulunduğu söylenebilir. Bu sebeple memuriyetin ilk yıllarında ya da genç yaşlarda ücret ve ekonomik koşullardan ziyade sorumluluk alma ve çalışma koşullarının daha fazla ön planda olduğu söylenebilir.

Yönetim ve liderlik unsurlarına ilişkin kuramların insan faktörüne önem veren yaklaşımlar sergilemesi de insanların örgütler için vazgeçilmez kaynaklar olduğunun göstergesidir. Bunun nedeni, örgütsel verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasında, örgüt amaçlarına ulaşılmasında kendini işe verebilen, motive olmuş çalışanların var olması ile mümkündür. Çalışanların işe teşvik edilmesi veya

performansının artırılması konusunda motivasyon araçları en önemli unsurlardandır. Bu araçların örgüt yöneticileri tarafından doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması sonucu çalışanların işlerinden memnun olma seviyelerini yükseltecek ve böylece çalışma verimliliği ve iş tatmini de artacaktır.

Sonuç olarak motivasyon, kişilerin yapacakları işler doğrultusunda güdülenmeleri ve harekete geçmeleridir. Motivasyonu iyi olan bireyler mutlu ve başarılı bireylerdir. İş ve çalışma düzeni, Yöneticinin tavır ve davranışları, ücretlendirme, kararlara katılım bireysel olarak gelişim fırsatı ve değerlendirmelere katılım ve kendini güven duyulması gibi faktörler bireylerin motivasyonunu etkiler. Bu nedenle özellikle sağlık alanındaki çalışanların mutlu ve çalışma koşullarının uygun olması sağlık hizmetlerinin sunumunu ve toplumu önemli ölçüde etkileyecektir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. - Akan, D. - Ayık, A. - Yıldırım, İ. - Yalçın, S., Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri. AÜ SBE Dergisi, C.17, S.3, Erzurum, 2013.
- Adıgüzel, O. – Tanrıverdi, H. – Özkan, D.S., “Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.9, S.2, 2011.
- Ağırbaş, İ. – Çelik, Y. – Büyükkayıkçı, H., “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.8, S.3, Ankara, 2005.
- Akyurt, N., “Sağlıkta İletişim ve Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.4, S.11, Erzincan, 2009.
- Alderfer, C.P., “An Empirical Test of A New Theory of Human Needs”, Organizational Behavior and Human Performance, C.4, S.2, USA, 1969.
- Arslan, N.T., “Klasik - Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi”, CÜ İİBFD, C.11, S.2, Sivas, 2010.
- Asan, H., Yerel Hizmetlerde Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi Personel Üzerine Etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Sağlık Birimleri Örneği Üzerine Bir Araştırma, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Asunakutlu, T., “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, MÜ SBED, S.5, Muğla, 2001.
- Ateş, M., Sağlık Sistemleri, İstanbul, 2013.
- Bakan, İ., Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011.
- Barutçu, S. - Sezgin, S., “Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Alanya Uluslararası İşletme Fakültesi Dergisi, C.4, S.2, Ankara, 2012.

- Bilen, A.Ö., Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Bir Uygulama, THK Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2015.
- Brekke, K.A. – Nyborg, K., “Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility As Labor Market Screening”, Memorandum, S.25, Oslo, 2004.
- Cabar, H. – Serinkan, C., “Sağlık Çalışanlarının GÜdülenmesi ile İlgili Etmenler: Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.2, S.1, 2010.
- Coşkun, M., İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği). BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009.
- Csikszentmihalyi, M. - Graef, R. - Gianinno, S.M., Measuring Intrinsic Motivation in Everyday Life, M. Csikszentmihalyi (Ed.), Flow and the Foundations of Positive Psychology, USA, 2014.
- Çağlar, İ. Küresel Normlu Çağdaş Değişim Yönetimi Aracı Olarak Örgüt Geliştirme, Ankara, 2013.
- Çelik, Y., Sağlık Ekonomisi, Ankara, 2013.
- Demir, M., “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi”, Ege Akademik Bakış, C.11, S.3, 2011.
- Demirel, H.G. – Kışman, Z.A., “Kültürler Arası Liderlik”, Turkish Studies, C.9, S.5, Ankara, 2014.
- Dil, S. – Aykanat, B., Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği Dersinin Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Durumlara Yaklaşma ve Kaçınma Motivasyon Düzeylerine Etkisi, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, İstanbul, 2013.
- Doğan, S., “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, C.13, S.2, Manisa, 2006.

Erkmen, T., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010.

Eyigün, E., Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2015.

Farh, J.L. – Zhong, C.B. –Organ, D.W., An Inductive Analysis of the Construct Domain of Organizational Citizenship Behavior, The Management of Enterprises in the People’s Republic of China, Ed. A.S. Tsui – C.M. Lau, Springer Science & Business Media, New York, 2012.

Fidanboy, C.Ö. – Alan, H. – Yeloğlu, H.O., “Performans Değerlendirmelerine Paradigmatik Bir Bakış: Yönetici ve Çalışan İlişkileri Açısından Epistemolojik Bir İnceleme”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, Muğla, 2012.

Godlee, F., “What is Health?”, British Medical Journal, C.343, S.7817, London, 2011.

Gökhan, A., İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, AÜ, SBE, YDT, Antalya, 2009.

Gül, H., Motivasyon ve Sağlık Çalışanları, BÜ, SBE, YYTL, İstanbul, 2014.

Gülнар, B., Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. İstanbul, 2007.

Hayırsever, F. – Kısakürek, M.A., “Sosyal Bilgiler Ders Kitabının, İlköğretim Programında Kazandırılması Hedeflenen Beceriler Açısından Değerlendirilmesi”, Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi, C.4, S.8, Ankara, 2014.

Helvacı, M.A. – Başın, H., “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları (Uşak İli Örneği)”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Diyarbakır, C.12, S.44, 2013.

Hung, S.Y. - Durcikova, A. - Laia, H.M. - Lina, W.M., The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals’ knowledge sharing behavior, International Journal of Human-Computer Sciences, S.69, 2011.

- İçerli, L., “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.5, S.1, 2010.
- Kanbur, A. – Kanbur, E., “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, Manisa, C.15, S.1, 2008.
- Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2007.
- Karadayı, S., Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2013.
- Kesici, S., Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, PAÜ, SBE, YYLT, Denizli, 2006.
- Khan, T.H. - Akbar, S. - Khan, H.A., Increased Focus on Human Resource Practices leads to Organizational Effectiveness: A Study of Law Enforcement Agencies in Pakistan, European Journal of Business and Management, C.6, S.17, 2014.
- Kıdak, L. –Aksaraylı, M., “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, CBÜ SBE Dergisi, C7, S.1, Manisa, 2009.
- Kılıç, R. – Keklik, B. “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBFD, C.14, S.2, Afyon, 2012.
- Kırcı, A., Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2013.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010.
- Korkmaz, M. – Yücel, A.S. – Kılıç, B. - vd., “Kamu ve Özel Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Ücret Beklenti Düzeylerinin Uygulamalı Örneği”, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, C.4, S.11, Sakarya, 2015.

- Kurt, T. “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının ğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi”, G, EFD, C.25, S.1, Ankara, 2005.
- Mammadova, İ., İş Tatmini, İstanbul, 2013.
- Maslow, A.H., “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review, C.50, S.4, USA, 1943.
- Menemencioğlu, K., rgtsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma, İK, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- Morton, F.M.S. – Podolny, J.M., “Love or Money? The Effects of Owner Motivation In the California Wine Industry”, The Journal of Industrial Economics, C.50, S.4, USA, 2002.
- ğt, A. - Akgemci, T. - Demirsel, M.T., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında rgtlerde İşgören Motivasyonu Süreci. S SBED, S.12, Konya, 2004.
- Özer, M. – Bakır, B., “Sağlık Personelinin Motivasyonuyla İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, Gülhane Tıp Dergisi, C.45, S.2, Ankara, 2003.
- Pekel, H.N., İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir rnek Olay Araştırması, SD, SBE, YYLT, Isparta, 2001.
- Reiss, S., “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, Teaching of Psychology, C.39, S.2, ABD, 2012.
- Schneider, B. - Alderfer, C.P., Organizational Behaviour, Administrative Science Quarterly, C.18, S.4, 1973.
- Somunoğlu, S., “Kavramsal Açıdan Sağlık”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.4, S.1, Ankara, 1999.
- şışman, S., Aile Hekimliği Sistemine Sağlık Çalışanlarının Bakış Açısı, B, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.

- Tayfun, A. – Çatır, O., “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.5, S.3, Ankara, 2013.
- Tengilimoğlu, D. – Işık, O. - Akbolat, M., Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2014
- Tepeci, M. – Koçak, G.N., “Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.14, S.1, Adana, 2005.
- Torun, E., Dr. Sami Ulus Çocuk Hastalıkları Hastanesinde Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Ölçeği ile Değerlendirilmesi, AİBÜ, SABE, YYLT, Bolu, 2009.
- Tunçer, P., “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, S.88, Ankara, 2013.
- Tutar, H., “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, SDÜ İİBFD, C.12, S.3, Isparta, 2007.
- Türker, F., Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi, İTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007.
- Uğurlu, M., “Aile Hekimliği Uygulamasında Güncel Problemler ve Çözüm Yolları”, Ankara Tıp Dergisi, C.12, S.1, Ankara, 2012.
- Ulusoy, H. – Tokgöz, D.M., “Hekim ve Hemşirelerin Ekip Çalışmasına İlişkin Görüşleri”, Pamukkale Tıp Dergisi, C.2, S.2, Denizli, 2009.
- Ünsar, A.S., “Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Akademik Bakış Dergisi, S.25, 2011.
- Vissandjee, B. – Hyman, I. - Spitzer, D.L. – Apale, A. - Kamrun, N., “Integration, Clarification, Substantiation: Sex, Gender, Ethnicity and Migration as Social Determinants of Women’s Health”, Journal of International Women’s Studies, C.8, S.4, ABD, 2007.
- Weinstein, N., Human Motivation and Interpersonal Relationship. Germany, 2014.

World Health Organization (WHO). Healthy Workplaces: A Model For Action, WHO Press, Geneva, 2010.

Wyk, C.V., Evaluating Motivational Levels Of Employees In A Contemporary South African Organisation, Unpublished Master Thesis, Nelson Mandela Metropolitan University Faculty of Business and Economic Sciences, South Africa, 2011.

Yatkin, A., “Örgütsel Yöneti(İleti)şim”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Elazığ, 2009.

Yavuz, E., “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.11, S.2, İstanbul, 2010.

ÖZGEÇMİŞ

7 Ağustos 1976 Aydın-Söke doğumluyum. İlkokul, ortaokul, lise ve önlisans eğitimimi Söke’de tamamladım. 2010 yılında hemşirelik lisans tamamlamak için Erzurum Atatürk Üniversitesi Hemşirelik bölümüne girdim ve buradan Haziran 2012’de mezun oldum. Yüksek lisans için Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümüne girdim.

Şu anda Söke Devlet Hastanesi’nde gözetmen hemşirelik görevi yapmaktayım.

Ayla KUM