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

TÜRKİYE DE SAĞLIK HİZMETLERİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan
Feray OKUDUCU

İstanbul, 2014

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

TÜRKİYE DE SAĞLIK HİZMETLERİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Feray OKUDUCU

Öğrenci No:

1207460015

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul,2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ‘‘**Türkiye de sağlık hizmetleri ve sağlık çalışanlarının motivasyonu**’’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 20/12/2014

İmza

Feray OKUDUCU

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

23/03/2015

Enstitümüz ***İşletme Yönetimi*** Anabilim dalı ***Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*** Programı yüksek lisans öğrencilerinden ***1207460015*** numaralı ***Feray OKUDUCU'nun*** *"Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"*nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği ***"Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu"*** konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.03.2015 tarih ve 2015/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin *(c) bendi gereğince* (50) 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 FİKRET GEZGİN

ÜYE
DOÇ.DR. İLYAS KARABIYIK

ÜYE
YRD.DOÇ.DR. AHMET ÖZCAN

Adı ve Soyadı : Feray OKUDUCU

Danışmanı : Prof. Dr Mehmet Fikret GEZGİN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi / 2014

Alanı : Hastane Yönetimi

Anahtar Kelime : Yönetim, Motivasyon Teorileri, Motivasyon, Sağlık İşletmelerinde Personel.

TÜRKİYE DE SAĞLIK HİZMETLERİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU

Tezi Hazırlayan: Feray OKUDUCU

ÖZ

Günümüzde sağlık hizmetleri yönetiminde profesyonelleşmiş personellere ihtiyaç bulunmaktadır. Görev yaptığı kurum ile bütünleşen, görev, yetki ve sorumluluklarının bilincine varmış, yaptığı işe tamamıyla motive olmuş personelin, çalıştığı kurumların performans ve verimini artıracağı yöneticiler tarafından bilinmelidir. Karmaşık bir örgüt yapısı olan sağlık kuruluşlarında farklı nitelik ve bilgi birikimleri olan personel bir arada çalışmaktadır, personelleri motive eden faktörlerde kişilere göre değişim göstermektedir. İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konuyla ilgili olarak çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Geliştirilen bu kuramlar ayrıca insanları en iyi şekilde motive etmenin yollarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu tez çalışmasında Türkiye de sağlık hizmetleri ve sağlık çalışanlarının motivasyonu araştırılmıştır. Motivasyonun sağlık çalışanlarına etkisini kavrayabilmek için literatür taraması yapılmıştır. Motivasyonun anlık-sürekli kaygı düzeyi ile ilişkisi de araştırılmıştır. Buna göre sağlık sektörü içerisindeki olumlu ve olumsuz çalışan motivasyonu, anlık-sürekli kaygıdan oluşabilecek avantaj ve dezavantajları incelemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Motivasyon Teorileri, Motivasyon, Sağlık İşletmelerinde Personel

Name and Surname : Feray OKUDUCU

Advisor : Prof.Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Type and Date : Master's Degree / 2014

Areas : Hospital Management

Keywords : Management, Theories of Motivation, Motivation, Personnel in Medical Institutions

MOTIVATION OF HEALTH AND HEALTH WORKERS IN TURKEY

Presented by: Feray OKUDUCU

ABSTRACT

Today, the management of health services needs professionalized staff. The organization of work should be should be monitored by managers to improve the performance and efficiency. In a complex organizational structure of health organizations, numerous factors motivate people in a different way. This theory was developed to put out the best way to motivate people. Motivation of health employees in Turkey is analyzed in this study. The review of the literature was conducted to understand the impact of health worker motivation. The relationship between the instant-trait anxiety and motivation was also investigated in the study. Positive and negative motivation in the health sector examine the advantages and disadvantages of instant-trait anxiety.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

İÇİNDEKİLER ..... **iii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vii**

KISALTMALAR ..... **viii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK VE TÜRKİYE DE SAĞLIK HİZMETLERİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

1.SAĞLIĞA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR **4**

1.1.Sağlık Kavramı 6

1.2.Sağlık Hakkı 7

1.3.Sağlık Sistemi 7

1.4.Sağlık Sektörü 8

2.TÜRKİYE DE SAĞLIK HİZMETLERİNE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER **10**

2.1. Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Çalışanları 10

2.2.Sağlık Hizmet Üreticileri 12

2.3.Sağlık Hizmetlerinin Planlaması 16

2.4.Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması 18

2.5.Koruyucu Sağlık Hizmetleri 18

2.6.Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri 19

2.7.Rehabilite Edici Hizmetler 20

2.8.Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri 21

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMSAL ÇERÇEVE, MOTİVASYON ARAÇLARI ve TEORİLERİ

1.MOTİVASYON KAVRAMI, SÜRECİ, ŞARTLARI **22**

1.1. Motivasyonun Çeşitleri 29
1.1.1. İç Motiveler 29
1.1.2. Fizyolojik Motiveler 29
1.1.3. Sosyal Motiveler 30
1.1.4. Psikolojik Motiveler 31
1.2. Motivasyonun Amaçları 31
1.2.1. Etkinlik 31
1.2.2. Verimlilik 32
1.2.3. Kalite 32
1.2.4. Maliyet-Fiyat Uygunluğu 32
2.MOTİVASYONU ZORUNLU KILAN BİR OLGU OLARAK KAYGI 33
2.1.Kaygının Tanımı ve Çeşitleri 33
2.2.Anlık - Sürekli Kaygı 34
2.3.Kaygı ve Dikkat 36
2.4.Kaygının Nörobiyolojisi 38
3.YÖNETİCİLER VE İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU 39
3.1.Yöneticiler ve Motivasyon 40
3.2. İş Görenler ve Motivasyon 41
3.3.Motivasyon Sağlayan Faktörler 42
3.4.Motivasyon Yönetiminin Faydaları 42
3.5.Motive Olmuş İnsanlarla Çalışmanın Yararları 43
4.MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR 43
4.1.Ekonomik Motivasyon Araçları 44
4.1.1.Ücret 44
4.1.2.Prim Ücret 45
4.1.3.Kâra Katılma 48
4.1.4.Ekonomik Ödüller 49
4.1.5.Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları 50
4.2.Psiko - Sosyal Motivasyon Araçları 51
4.2.1.Bağımsız Çalışma Olanakları 51

4.2.2.Değer ve Statü 52
4.2.3.Özel Yaşama Saygı 53
4.2.4.Takdir Etme ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma 54
4.2.5.Sosyal Katılım 55
4.2.6.Çevreye Uyum 55
4.2.7.Öneri Sistemi 56
4.2.8.Ceza 56
5.BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ 57
5.1.Kapsam Teorileri 57
5.1.1.Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 58
5.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 60
5.1.3.McClelland'ın ve Alderfer'in Motivasyon Teorisi 61
5.1.4.Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti 62
5.2.Davranışsal Şartlandırma Teorisi 62
5.3.Bekleyiş Teorileri 64
5.3.1.Vroom'un Bekleyiş Yaklaşımı Teorisi 64
5.3.2.Lawler-Poter Modeli Teorisi 65
5.4.Eşitlik Teorisi 67
5.5.Amaç Teorisi 68
5.6.Atıf Teorisi 68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDEÇALIŞAN MOTİVASYONU

1.ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER 70
1.1.Çalışan Motivasyonu 71
1.2.Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler 72
1.3.Performans Değerlendirmesinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi 73
1.4.Motivasyonun Çalışan Verimliliğine Etkileri 76
2.SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU 78
2.1.Çalışan Motivasyonunun Sağlık Sektöründeki Önemi 78

2.2.Sağlık Sektöründe Çalışanları Motive Eden Faktörler 80

2.3.Sağlık Sektöründe Motivasyonun Çalışan verimliliği Üzerine Etkileri 81

SONUÇ 83

KAYNAKLAR 86

ÖZGEÇMİŞ 89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyarerşisi 58

KISALTMALAR

AÇSAP **:**Ana-Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezi

Age **:**Adı Geçen Eser

AÜ :Ankara Üniversitesi

ATÜ :Atılım Üniversitesi

BEÜ **:**Beykent Üniversitesi

C. **:**Cilt

CÜ **:**Cumhuriyet Üniversitesi

CBÜ :Celal Bayar üniversitesi

DEÜ :Dokuz Eylül Üniversitesi

DPÜ **:**Dumlupınar Üniversitesi

GPE **:** Genel Pratisyenlik Enstitüsü

İİBF :İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi

İSG **:**İş Sağlığı ve Güvenliği

KSÜ **:**Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

TBMM **:**Türkiye Büyük Millet Meclisi

TKY **:**Toplam Kalite Yönetimi

TSH **:**Temel Sağlık Hizmetleri

TTB **:** Türk Tabipleri Birliği

TÜ **:**Trakya Üniversitesi

s. **:**Sayfa

S. **:**Sayı

SBE **:**Sosyal Bilimler Enstitüsü

SBD **:**Sosyal Bilimler Dergisi

SABD **:**Sağlık Bilimleri Dergisi

SSK **:**Sosyal Sigortalar Kurumu

vb **:**ve benzeri

YDT **:**Yayınlanmamış Doktora Tezi

YLP **:**Yüksek Lisans Projesi

YYLT **:**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

WHO **:**Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Çalışma yaşamları insanların vakitlerinin büyük bir bölümünü ayırdıkları zaman dilimleridir. Çalışma zamanının kaliteli geçirilmesi ve çalışanların istekle çalışması durumlarında yapılan işin kalitesi de önemli ölçüde artacaktır. Çalışma zamanında konu sağlık sektörü olduğunda hiç şüphesiz diğer çalışma alanlarına kıyasla daha fazla önem arz etmektedir. Çalışma şartlarının zorluğu, nöbet sistemleri, matrix bir yapıda hizmet veren kuruluş olması, hizmet verdikleri kişilerin beden veya ruh sağlığı bozulmuş kişi veya kişilerden oluşması sağlık çalışanlarının diğer kuruluşlara göre daha fazla motivasyona ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Motive edilemeyen veya edilmeyen sağlık çalışanlarının hata yapma ihtimalleri daha yüksektir. Çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli ve örgütsel amaçlar arasında bir köprü kurulmalıdır. Çalışanlar bazı ihtiyaçları ile ilgili tatminsizlik duyduğunda hissedilir bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır. Sekiz yıllık hastane idareciliğindeki tecrübede sağlık çalışanlarının motivasyon eksikliklerinin olduğunu gözlemlemiş, sağlık sektöründe çalışmanın birtakım kaygılarıda beraberinde bulundurduğu ve bu konuda motive edici faktörleri araştırarak bir bütün olarak ele alıp gerçek verilerle nelerin yapılması gerektiğini araştırmak için bu konu seçilmiştir.

-Çalışmanın Amacı: Türkiye de sağlık hizmetleri ve sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmektir. Bu amaca yönelik olarak Sağlık İşletmelerinin Tanımı, Motivasyon ve Motivasyon Kavramları, Kaygı Tanımı ve Çeşitleri tanımlanmıştır. Yaptıkları işin küçük ama önemli farklılıklarını bilmemeleri, işin nasıl yapılacağını, kendilerinden beklenen sonuç ve hedeflerin ne olduğunun açıkça belirtilmediği, ne kadar özgürlüklerinin olduğunu, ne kadar sorumluluklarının olduğu, yetki sınırlarının ne olduğu, kimden nasıl yardım alacaklarını ve başarmanın ve başarının onları nereye götüreceğini, bilmediklerinde çalışanların kaygı düzeyleri arttığında çalışanların daha iyi iş yapmaları ve başarılı olmaları mümkün olamaz.

Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için onları güdülemek yani motive etmek gerekmektedir. Motivasyon düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapma ihtimalleri daha yüksektir. İnsan hayatı gibi çok hassas konularda faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışanların iş yaşam kalitesinin ve motivasyon düzeylerinin yüksek olması bu anlamda önem arz etmektedir.

-Çalışmanın Önemi: Çalışma zamanının kaliteli ve çalışanlar tarafından istekli bir şekilde geçirilmesi, çalışma sonucu ortaya konan çabaların kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışma yaşamında konu sağlık olduğunda bu durum diğer çalışma alanlarına nazaran daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü, sağlık çalışanları insan hayatı gibi çok hassas ve hata kabul etmeyen, telafisi mümkün olmayan bir alanda faaliyette bulunmaktadırlar.

Çalışanlar kendilerine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkları sürece, yönetsel etkinliklerden de bir sonuç alınamaz, dolayısıyla çalışanlar yaptıkları işlerde istekli hale getirilmelidirler. Motivasyonun ve güdülemenin rolü, çalışanların istekli hale getirilmesini yoğunlaştırmak ve iş görenleri teşvik etmektir.

-Çalışma Planı: Bu tez çalışmasında Türkiye de sağlık hizmetleri ve sağlık çalışanlarının motivasyonu konu alınmıştır. Bu amaçla çalışma da üç bölümünde konuya ilişkin olarak literatür gözden geçirilmiştir. Birinci bölümde sağlık ve Türkiye de sağlık hizmetlerine ilişkin temel kavramlar, sağlığa ilişkin temel bilgiler, Türkiye de sağlık hizmetlerine ilişkin temel bilgiler. İkinci bölümde ise motivasyonda kavramsal çerçeve, motivasyon araçları ve teorileri, motivasyon kavramı, süreci, şartları motivasyonu zorunlu kılan bir olgu olarak kaygı tanımı ve çeşitleri, yöneticiler ve iş görenler açısından motivasyon, motivasyon stratejilerinde kullanılan araçlar ve başlıca motivasyon teorileri. Üçüncü bölümde ise Çalışan motivasyonu ve sağlık sektöründe çalışan motivasyonu, çalışan motivasyonu ve etkileyen faktörler, sağlık sektöründe çalışan motivasyonu ile ilgili model ve yaklaşımlara yer verilmiştir.

-**Kullanılan Metot ve Teknikler:** Çalışma teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle, her teorik çalışma gibi tarihçi metoda dayalıdır. Yer yer mesleki bilgi birikiminden de yorumlarda yararlanılmıştır.

-**Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmada herhangi bir zorlukla karşılaşılmamıştır. Bu nedenle de herhangi bir sınırlamaya gidilmemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK VE TÜRKİYE DE SAĞLIK HİZMETLERİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

1.SAĞLIĞA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Sağlığın Tanımı: Bilindiği üzere sağlık, sadece hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil kişinin bedenen ruhen ve sosyal yönden tam anlamıyla iyilik halidir. Dolayısıyla, sadece fiziksel değil psikolojik ve toplumsal süreçleri de içerir.

Sağlık Hizmetlerinin Tanımı: Sağlık, kişinin temel hakları içerisinde yer alan ve kişi için en önemli alan olan kendi vücudunun doğru işlemesiyle birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. Sağlık kavramı, insanın en temel ve en önemli hakkıdır. Kişi sağlığı olmadan diğer tüm hakların var olması geçersiz bir duruma işarettir.

Bir toplumda, özellikle de demokratik ve sosyal devlet anlayışının olduğu bir toplumda sağlık hizmeti, devletin kişiye sağlayacağı en önemli hakkı oluşturur. Sağlık hizmetinin yolunda gerçekleşmesi ile sağlıklı bireyler ve toplumlar oluşur. "Sağlık hizmetleri, üç önemli alana ayrılır. Bu alan ayrımında da hizmetin yöneldiği alan ve hastalıkların şekli ile ilgili düzenlemeler söz konudur. Bu alanlar şunlardır:

−Koruyucu Sağlık Hizmetleri

−Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri
−Rehabilite Edici Sağlık Hizmetleri"[1]

Bu üç sağlık hizmeti de toplumda bireyi hayata kazandırmak adına oluşturulmuş hizmetlerdir. Sağlık hizmetleri çeşitleri hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse; Koruyucu sağlık hizmetleri, vatandaşın var olan sağlığını korumak adına

[1] Z.Aktürk-H. Acemoğlu, Sağlık Çalışanları İçin Araştırma ve Pratik İstatistik, İstanbul, 2010, s.280

kişiye ve birinci derece yakınlarına yapılan hizmetlerdir. Koruyucu sağlık hizmetleri, adından da anlaşılabileceği gibi kişinin sağlığını korumak, geliştirmek amacıyla kişiye ve ailesine doğrudan yapılan hizmetlerle, kişi ve ailesinin çevresini olumlu hale getirmek amacıyla çevreye yönelik yapılan hizmetlerdir.

Koruyucu sağlık hizmetleri, halk sağlığı hizmetleri veya temel sağlık hizmetleri adı altında sunulan hizmetlerdir. Tüm dünya ülkelerinin kabul ettiği gibi bizim ülkemizde de Anayasamız, yaşama ve sağlık hakkının temel bir insan hakkı olduğunu kabul etmiştir. Buna örnek olarak ülkemizde SSK'lı kişinin ailesinin de, sağlık hizmeti sürecinde çalışanın SSK'sından faydalanmasını örnek verebiliriz.

Tedavi edici sağlık hizmeti, kişide hastalığın veya sağlık sorununun ortaya çıkmasından hemen sonra uygulanan tedavi aşamalarını kapsamaktadır. Tedavi edici sağlık hizmetinin, koruyucu hizmetten farkı sorunun ortaya çıkması ve daha fazla çalışma alanı gerektirmesidir. Tedavi edici sağlık hizmetinde çeşitli basamaklar vardır." Bu basamaklar şu şekildedir:

İlk Basamak: Genellikle hafif derece olan hastalıkları ayakta ya da evde doktor muayenesi ile halletmeyi amaçlar. Bunların en önemli özellikleri acil bir durum olmamasıdır. Hastaların tedavilerinin evde ve ayaktan yapıldığı sağlık kuruluşlarıdır. Sağlık Ocağı, Ana Çocuk Sağlığı Merkezleri, Kurum Hekimlikleri birinci basamak tedavi edici hizmetlerin verildiği yerlerdir. Birinci basamaktaki imkânlarla tanı ya da tedavisi yapılamayan hastalar ikinci basamağa sevk edilirler.

İkinci Basamak: İlk basamaktakinden daha ağır hastalıklar görülmektedir. Bu basamaktaki hastalıklar için sağlık ocakları yetersizdir. Çeşitli hastanelerde gerektiğinde hasta yatırılarak, gözlem altında tutulur. Hastaların yatırılarak tanı ve tedavi hizmetlerinin verildiği hastanelerdir. Hekim, hemşire ve diğer ilgili personellerin kontrolünde, her türlü tıbbi araç –gereç uygulayarak yapılan teşhis ve tedavi hizmetleridir. Amaç hastayı tekrar eski sağlığına kavuşturmaktır. Bu basamakta ilaçlar da ilk basamağa göre daha ağır ve maliyetlidir.

Üçüncü Basamak: Bu basamakta, hastalıklar artık ciddi derecededir ve hastalığın ait olduğu dalın hastanelerine yönlendirme yapılır. Özel dal hastaneleridir. En yüksek tıp teknolojilerinin uygulandığı gelişmiş tedavi merkezleridir. Kanser

hastaneleri, ruh sağlığı hastaneleri, sanatoryumlar, kalp-damar hastaneleri vb. İlgili dalın önemli uzmanları tarafından incelemeler yapılarak, kişi uzun bir tedavi sürecinden geçer.

Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinden sonra üçüncü basamak, rehabilite edici sağlık hizmetleridir. Bu sağlık hizmetleri, isminden de anlaşılacağı üzere rehabilitasyona ihtiyacı olan, ruh veya bedensel bir hastalığa uğramış kişilerin ilgili alanda sorununu çözmek amaçlı olarak verilen sağlık hizmetidir. Bu hizmet özel tıp araçlarıyla yapılabildiği gibi, uzman kişilerin egzersiz ve vücut hareket gösterimiyle de yapılabilir.

Herkes dengeli ve sağlıklı bir çevrede uzun bir hayat sürdürme hakkına sahiptir. Devlet bu hakkın yerine getirilmesinde birinci derecede rol alır. Bu hizmetleri, sağlık ocakları, Ana-Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması merkezleri (AÇSAP), verem savaş dispanserleri ve benzeri sağlık kuruluşları devam ettirir."[2] Aşağıda bu kavramlardan bahsedilebilir. Sağlık kavramı; sağlık hakkı, sağlık sistemi, sağlık sektörü olmak üzere dört grupta incelenir:

1.1.Sağlık Kavramı

Sağlık kavramı birbirine yakın ama birbirinin aynısı olmayan iki farklı olayı anlatmak için kullanılır. Birinci durum, soyut ve ideal bir iyilik hali anlamına gelmektedir. Bu anlamda sağlığın iyi bilinen ve sık kullanılan tanımı 1948 de Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) geliştirmiş olduğu sağlık tanımıdır. "Sağlık: "Yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil, aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali"[3] olarak tanımlaması yapılmıştır.

Sağlık kavramıyla ifade edilen ikinci bir durum ise güncel anlamda, kişinin kendini iyi hissetmesi veya kişide hastalık ya da sakatlığın olmayışıdır. .Tanımdan da anlaşıldığı gibi, bir kişinin sağlıklı olması için sadece hastalığının bulunmaması ve

[2] MAksaraylı., Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Hizmetleri, Celal Bayar Üniversitesi (CBÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLT), Manisa, 2009 , s.81

[3] S.Somunoğlu, "Kavramsal Açıdan Sağlık", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt(C.) 4,Sayı(S.)1 Ankara, 1999, s.53

herhangi bir sakatlığının olmaması yeterli değildir. Kişinin sağlıklı olması, gerek bedensel ve ruhsal gerekse sosyal yönden, kısaca her yönüyle iyi olması durumunda, sağlıklı olduğundan söz etmek muhtemeldir. Eğer kişi bedensel, ruhsal veya sosyal yönlerden herhangi birisinden şikâyetçi ise bu durumda sağlık sorunundan söz edilebilir. Sağlıksız kişilerin sağlıklı hale getirilebilmesi için sağlık hizmetlerine gerek vardır."[4]Sağlık hizmetleri insanların gereksinmelerini gidermek ve değeri ölçülebilen bir verimi sağlamak için tekniğe, uygulamaya, planlamaya ve örgütlenmeye dayanan yöntemli çalışmalar olarak görülmektedir.

1.2.Sağlık Hakkı

Sağlık hakkı anayasal bir haktır. Anayasanın 56. md. şu şekilde belirtilmiştir:

"Herkes sağlıklı ve dengeli bir çevrede yasama hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek devletin ve vatandaşların görevidir. Devlet insanların hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak, işbirliğini gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermesini sağlar."[5] Tek elden planlanan sağlık kuruluşlarında kişilerin hizmet alımında eşitlik ve denge unsuru sağlanmış olacaktır. İşbirliği geliştirebilen sağlık hizmetlerinde çalışanlarında iş yaşamlarında verimleri artacak ve güç birliği sağlaması kaçınılmaz olacaktır.

1.3.Sağlık Sistemi

Sistem, genel anlamda birbiri ile etkileşim de bulunan etkileyen ve etkilenen öğelerin tamamıdır. "Sağlık sistemi, sağlık tanımı kapsamındaki gereksinimleri içeren oldukça karmaşık ve birbiri ile etkileşim halindeki öğelerdir."[6]Yüzeysel bir bakış açısıyla sağlık sistemi incelendiğinde birbirinden çok farklı yönelime sahip kurum ve kişinin karmaşık ilişkileri olduğunu görmekteyiz. "Mevcut durum stratejik planlama süreçlerinin sonucu olmaktan çok tarihi gelişmeler sonucu olmuştur.

---

[4] Ö. Yazlak ,Sağlık Kurumlarında Yönetim İşlevleri Bağlamında Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi(DPÜ),SBE,YYLT, Kütahya, 2009 , s. 21

[5] Aksaraylı, s.35

[6] Aksaraylı, s.35

Politika Geliştirilmesi: TBMM, Devlet Planlama Teşkilatı, Sağlık Bakanlığı, Yüksek Öğretim Kurumu, Anayasa Mahkemesi

Yönetim: Sağlık Bakanlığı, İl Sağlık Müdürlükleri, Sağlık Hizmetlerinin Sunumu

Kamu: Sağlık Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kuruluşları, Üniversite Hastaneleri, Milli Savunma Bakanlığı

Özel: Özel Hastaneler, Vakıflar, Azınlık Hastaneleri, Özel Doktor Muayeneleri, Poliklinikler, Laboratuvarlar ve Tanı Merkezleri, Eczaneler

Gönüllü: Kızılay, Vakıflar

Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı: Maliye Bakanlığı, SSK, Bağ–Kur, Emekli Sandığı, Özel Sigorta Şirketleri, Özel Sandıklar, Uluslararası Örgütler"[7]

Yukarıda sağlık sektörü ile direkt ya da endirekt olarak ilişkili kurumlar belirtilmiş, politikaların geliştirilmesi aşamaları ile sağlık hizmetlerinin sunumu ve finansmanı ile ilişkili olup olmadıklarına göre veya sağlık hizmetlerinin sunumu aşamasında yönetimsel karar yetkileri olup olmadığına göre gruplanmışlardır. Sistem yaklaşımında sağlık, ülke üst sisteminin ekonomik sistem, hukuk sistemi eğitim sistemi gibi önemli sistemlerden birisi olup, çevre sağlığı, halk sağlığı bireysel sağlık sistemlerine ilişkin üç ana sistemi bünyesinde barındıran bir sistemdir. Sağlık sistemi içinde bulunduğu bütün üst sistemlerden etkilenen, dış çevreden çeşitli girdiler alarak, alt sistemlerinde ürettiği sağlık hizmetlerini yine dış çevreye veren açık etkili bir sistemdir. Çevre sağlığı, halk sağlığı ve bireysel sağlık hizmetlerini üretebilmek için içinde bulunulan ülkenin diğer sistemlerinden ve özellikle ekonomik sistemden yoğun bir biçimde etkilenen sistemdir.[8]

1.4.Sağlık Sektörü

Sağlık; elde etmek amacıyla ve toplumu sağlıklı kılmak amacını gerçekleştirmek üzere çok geniş alanı kapsayan bir kavramdır. Bu kavramın özelliği, aynı zamanda en önemli sektöründe bir oluşturucusu olmasındandır. "Sağlık hizmetlerine ihtiyaç olması durumunda bu alınması gereken hizmetin yerini başka bir

[7] Aksaraylı , s.35
[8] Yazlak, s.23

hizmetle doldurma şansı yoktur. Sağlık hizmetleri piyasasını diğer mal ve hizmet piyasalarından ayrılan en önemli özelliklerden biri de budur. Diğer mal ve hizmetleri ikame edebilirken sağlık hizmetleri ortaya çıkan sağlık problemine göre belirlendiğinden ikame edilemez. Sağlığını kaybeden kişinin onu geri kazanabilmek için uygulanacak tedaviyi kabul etmekten başka şansı yoktur. Sunulan sağlık hizmeti konusunda karar verme yetkisi olmadığından tercih de söz konusu olamaz . Sağlık hizmetlerinde talebi, hizmeti kullanan yani örneğin tedavi edici hizmetlerde hasta belirlemez. Sağlık hizmeti türemiş taleptir. Sağlık hizmetinin gerek olduğu durumlarda bu hizmetlerin kapsamını ve boyutunu hizmetini tıp bilimi doğrultusunda hizmeti sunan kişiler belirler."[9]Sağlık sektörü, sağlıkla ilgili hal ve hizmet türündeki her türlü ürünü üretmek ve tüketmek üzere kurulan sistem - alt sistemler ve bunların içinde yer alan kişi kurum, kuruluş, statü ürün vb. unsurların tümünü göz önüne sermek için kullanılan genel ve kapsayıcı bir kavramdır.

Sağlık sektörünü oluşturan başlıca ürünler vardır. Sağlık sektörünün başlıca ürünleri şunlardır: Eczane hizmetleri, Tıbbi cihaz ve tıbbi malzeme üretim ve satışı Hudut ve Sahiller sağlık hizmetleri, Sağlık güvenliği hizmetleri, Ambulans hizmetleri Adli tıp hizmetleri, Üst kademe sağlık yönetimi hizmetleri, Sağlık insan gücü eğitimi hizmetleri, Koruyucu sağlık hizmetleri, Yataklı tedavi hizmetleri, Ayakta tedavi hizmetleri, Poliklinik ve muayene hizmetleri, Laboratuvar hizmetleri, İlaç, aşı, serum vb. üretim ve satış hizmetleri, İlaç dağıtım hizmetleri ve benzeri sayarız.

Hastaneler ve benzeri tüm sosyal sistemler, girdilerini çevreden aldıkları ve çıktılarının önemli bir kısmını çevreye verdikleri için bu açıklık kısmen zaten vardır. Buna ilaveten, çevredeki değişikliklerin izlenebilmesi ve ihraç edilen çıktıların çevreyi tatmin edip etmediğinin kontrolü için geribildirim mekanizmasının oluşması ile organizasyonun çevresiyle ilgili diğer bağlantıları da kurulmuş olmaktadır.

[9] C.S.Akın, Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi, Çukurova Üniversitesi(ÇÜ), YYLT, Adana, 2007, s.20

2.TÜRKİYE DE SAĞLIK HİZMETLERİNE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

Sağlık, insanı konu alan en önemli bilim dalıdır. Sağlık hizmetleri, ülkelere göre çeşitli sistemlere ayrılmıştır. Türkiye'deki sağlık hizmeti, oldukça değişik bir yapıya sahiptir. Var olan durum, rasyonel planlama süreçlerinin neticesi olmaktan ziyade, tarihi gelişmelerin sonucunda oluşmuştur. "Sağlık hizmeti kamu kurumları, özerk kurumlar, özel girişimler ve insani yardım kurumları tarafından destek verilerek sunulmaktadır."[10]Sağlık hizmeti denilince sağlık personelinin ürettikleri hizmetler, bu üretimde bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlı olarak değişen hizmet kalitesi, hizmeti üretirken kullanılan cihazların teknolojik düzeyleri gibi konular da akla gelmektedir.

2.1. Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Çalışanları

Ülkelerde, özellikle gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde hizmet anlamında çeşitli sektörlerin farklı anlamları vardır. Örneğin; Fransa'da hizmet sektörlerinden dış ithalatın sanayi alanında önemli bir payı vardır. Fransa, bu payında her geçen gün daha fazla iyileştirmeler olması adına çalışmaktadır. Çünkü milli gelirin önemli bir kısmı bu şekilde ortaya çıkmaktadır.

Birçok Avrupa ülkesinde ve Türkiye'de de milli gelirin önemli bir kısmı hizmet sektöründen sağlanmaktadır. Bu sektörlerden biri de sağlık sektörüdür. Sağlık sektörü sadece bir milli gelir kaynağı değil, aynı zamanda ülkelerin gelişmişliği açısından sağlıklı bireylere sahip olunmasını sağlayan kaynak bir alandır.

Sağlık sektörü de bir hizmet sektörü olması sebebiyle çeşitli sorunları olan bir sektördür. Bu sorunların başında İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili sorunlar gelmektedir. Sağlık alanında çalışma yapılan her yerde iş sağlığı son derece titiz bir şekilde sağlanmalıdır. Sağlık personellerinin dikkatli olmaları ve güvenli bir ortamda işlerini yapmaları, sağlık problemi olan kişilerin de tedavi aşamasında sorunsuz bir süreç geçirmelerine olanak sağlayacaktır.

[10] Y.Yıldız , Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetsel Sorunların İncelenmesi Edirne İlinde Örnek Uygulama, Trakya Üniversitesi (TÜ),SBE, YYLT, Edirne, 2008 , s.32

Ülkemizde çıkarılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu, her türlü bakım evlerini, doğum evlerini ve tıp ile en ufak bir ilişkisi olan her türlü yeri sağlık alanında bir işyeri olarak saymış ve buralara gereken özenin verilmesi adına çalışmalar başlatılmıştır. Bu yerler arasında sadece insan sağlığı ile ilgili yerler olmak zorunda değildir. Hayvan sağlığını kapsayan bakım evleri de bu alana girmektedir.

Sağlık alanındaki çalışma yerleri, bireylerin birinci dereceden kişisel hallerine hitap ettikleri için bu mekânlara gereken özen gösterilmelidir. Burada çalışan sayıları az olmamalı, hijyen açısından gereken önlemler alınmalı ve mekan denetlemeleri yapılmalıdır.

Türkiye gelişmekte olan bir ülke olduğu için sağlık sektörü alanında yeni yapılanmalara ve kararlar alınmıştır. Sağlık alanına gereken özenin gösterilmesi, gelişen bir ülkenin bireylerine verdiği değeri ortaya koyması açısından önemlidir. Türkiye'de beş yılda bir yapılan Beş yıllık kalkınma planları içinde sağlık sektörü de yerini bulmuş ve bu alanda çeşitli hususlar getirilmiştir. 2007 – 2013 yıllarını kapsayan 9. Beş yıllık Kalkınma Planı, sağlık alanında Türkiye'de daha önceki planlamaların aldığı yolu daha ileri bir düzeye taşımayı hedeflemektedir. Daha önceki planlamalarda ne yazık ki sağlık alanında istenilen düzeye erişilememiştir. Bunda birçok etmen vardır. Öncelikle sağlık alanındaki yetersizlikler, bu durumun ana sebebidir. Bu yetersizlikler sağlık personeli azlığı, kurumlardaki ekipman azlığı, sağlık alanındaki finansmanın yetersizliğidir.

Sağlık alanında özellikle Beş yıllık kalkınma planıyla birlikte Türkiye'de değişime uğrayan konular vardır. Bunları şu şekilde sıralanabilir:

"-Türkiye nüfusunun hemen hemen çoğunluklu kısmının sağlık alanında sigorta yaptırması ve kendisini güvenceye alması sağlanmıştır.

- Aile Hekimliği kavramının yaygın hale gelmesi ile özellikle koruyucu sağlık hizmetleri artmış ve oluşabilecek hastalıklara karşı önlemler alınmıştır.

Türkiye de Sağlık Çalışanları: Türkiye'de 2007 – 2013 yıllarını kapsayan 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı ile birlikte sağlık alanında çeşitli yapılandırmalara

gidilmiştir. Bu yapılandırmaların öncesinde bu alandaki durumu ortaya koyan bir durum raporu hazırlanmış ve sağlık alanında ülkemizdeki iş gücünün ne durumda olduğu ortaya çıkarılmıştır."[11] Bu rapora göre:

"-Ülkemizde kişi başına düşen hekim miktarı, Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında oldukça düşüktür. Özellikle hekim açığı her geçen yıl daha da artmaktadır.

− Hekim açıklarının en fazla olduğu bölgeler özellikle doğu bölgeleridir. Ülkemizde yaşam şartlarının daha zor olduğu doğu kesimlerinde kişi başına düşen hekim sayısı, Marmara bölgesinde var olan hekim sayısının yarısından daha azdır.

−Bölgeler arası hekim dağılımı sayısını özellikle kentsel gelişmişlik ve kırdan kente göç oranı oldukça etkilemektedir.

− Var olan hekim sayısı açığında özellikle uzman hekimlerin çoğunluğu oluşturduğu görülür. Pratisyen hekimler, en fazla bulunan hekim grubundandır. Bu durumda da özellikle tıp alanındaki uzun eğitim süresi ve TUS sınavının etkisi vardır.

Yukarıda belirtilen nedenlerle birlikte ülkemizde sağlık alanındaki eksikliklerin oldukça çok olduğu gözlenir. Bu eksikliklerin ortaya çıkmasındaki en önemli sebep ise, hiç kuşkusuz sağlık alanında yeterli bilgisel donanıma sahip ekipmanların kurulamamasındandır."[12]

2.2.Sağlık Hizmet Üreticileri

Doktorlar, hemşireler, sağlık memurları, hizmetli personel, diyetisyenler, eczacılar, laborantlar, tıbbi sekreterler ve röntgen teknisyenleri olmak üzere 9 ana başlıkta inceleyebiliriz.

[11] N,Devebakan, Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YDT, İzmir, 2007, s.134

[12] Devebakan, s.134

Doktorlar: Doktor, tedavi alanında tıp fakültesi, dişçilik ve veterinerlik pratisyen bölümlerinden eğitim alarak devlet tarafından mesleğini yapabilmesi için lisans bitirmiş kişilerdir. Hekim, kişilerde hastalık oluşmasını ya da başkasına geçmesini önleyerek bilgilerin uygulama alanında gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli yeni yöntem ve usulleri araştırmaktadır. "Nüfus belirlenmesi, çevre sağlığının düzeltilmesi, bulaşıcı hastalıkların kontrolü, periyodik muayeneler, beslenme durumunun iyileştirilmesi, kazalarla ilgili çalışmalar, yaşlı bakım çalışmaları, dejeneratif hastalıklarda erken teşhis ve koruma, rehabilitasyon çalışmaları, iş ve meslek sağlığı çalışmaları ve bu hizmetlerin istatistiksel olarak değerlendirilmeleri doktorun başlıca görevlerindendir**."**[13]

Doktor sözcüğü öğretmen anlamında kullanılmaktadır. Üniversite kavramı oluşmaya başladığında ilk olarak üniversite hocalarına doktor unvanı verilerek, kavram eğitim alanında kullanılmıştır. Sağlık alanında her ne kadar günümüzde yaygın olan doktor kelimesi kullanılsa da kelimenin ilk kullanılış biçimi bugün de kullanılagelerek üniversitede çalışan hocalara ve akademik çalışmada doktora düzeyini tamamlayanlara doktor denilmiştir. Doktorluk hekimlik anlamında kullanım olarak çok daha geçmişe dayanır. Tıp eğitimlerinin süreleri ülkeden ülkeye değişse de Türkiye'de temelde 6 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Ancak, tabii ki 6 yıllık süre eğitimin sadece ilk basamağıdır. Tıp eğitimi, uzmanlık alanlarına göre ayrılmaya başladığında bu süre giderek artacaktır.

Üniversitelerde 6 yıllık tıp eğitimini başarıyla tamamlayan birinin uzmanlık alanında ihtisas yapması ve uzman hekim olabilmesi için 4 - 6 yıl arasında değişen bir süreyle uzmanlık alanı derslerini alması ve TUS adı verilen Tıpta Uzmanlık Sınavına girmesi gerekmektedir.

Hemşireler: Sağlık kuruluşunda, evde, okulda, işyerinde her yaşta hastanın, sakatın duygusal, sosyal ve bedensel gereksinimlerine göre hizmet veren köyde ve şehirde, kişilere ve ailelere sağlığın korunması ve geliştirilmesi konusunda danışmanlık yapan onlara yardımcı olan, Sağlık Bakanlığı tarafından tescil edilen

[13] N, Türkmendağ , Sağlık Kurumlarında Üretim Yönetimi, Beykent Üniversitesi (BEU), SBE, YYLT, 2012 , s.29

veya denkliği kabul edilen Türk ve yabancı okullardan mezun olan meslek sahiplerine hemşire denilmektedir.

Hemşireler ile ilgili yasalarda, kişinin hemşire olmasını sağlamak için çeşitli şartları tamamlaması gerektiği dile getirilir. Bu şartlar ülkelere göre değişiklik taşısa da ülkemizdeki genel şart; kişinin hemşirelik için gerekli lisans eğitimini tamamlaması ya da farklı bir ülkede lisansını tamamlayarak denklik belgesi alması gerekir. Hemşireler, sağlık alanında doktorun yardımcısı olarak çalışırlar ve doktorun sağ kolu gibidirler. Bu açıdan hemşirelik sağlık alanında doktorluktan sonra önemli gelen ikinci meslektir.

Günümüzde dünyada tartışmasız kabul edilen bir gerçek, sağlık bakımında ve sağlık ekibi içerisinde, hemşirenin önemli ve ana öğelerden biri olduğudur. Hemşireler hastanelerdeki en kalabalık sağlık çalışanlarıdır. Hastanelerin vazgeçilmezleri arasında kurumun verimini, kalitesini ve başarısını arttırabilen en güçlü etki sistemleridir.

Sağlık Memurları: Sağlık Memurları, sağlık alanında hemşireler kadar önemli işleri olan bireylerdir. "Sağlık Memurlarının öncelikli görevleri hastaları gözlem ve müşade altındayken izlemek ve gerekli ilaç vs. uygulamaktır. Hemşirelerle eş, görev, yetki ve sorumluluğa sahiptir."[14]

Hizmetli Personel: Hizmetli personel, hastanelerde temizlik işlerinden sorumlu kişilerdir. Hastanelerin temizliği, her şeyden önce önem arz eder. Çünkü hastaneler temiz olmadıkça hastalar tehdit altındadırlar. Hizmetli personel, mikrop kapmalarını önlemek adına önemli bir şekilde temizlik hizmetlerini gerçekleştirir.

Hizmetli personelin önemli işlerinden biri de hastaların tahlilleriyle ilgilenmek, gerektiğinde hasta için istenen işlemleri yapmaktır. Bu nedenle hizmetli personellerin dikkatli olması gereklidir.

[14] Türkmendağ, s.22

Diyetisyenler : Diyetisyen, beslenme ve diyetetik isimli lisans bölümünü yetkin bir diploma ile bitiren ve bu alanda çalışan kişiye verilen addır. Diyetisyenlerin çalışma alanı kişi sağlığında kilo ve sağlıklı beslenme durumudur. Diyetisyenler, kişi sağlığı için gerekli muayeneleri yaparak kişiye uygun beslenme programı hazırlayan ve kişinin sağlığına kavuşması için çalışan kişilerdir.

Bir kurumda diyetisyen olması önemlidir. Çünkü diyetisyenler, diğer alanlarla da ilgili olarak çalışabilirler. Örneğin, iç hastalıklar alanında hasta olan bir birey için diyetisyene de görünmek önemlidir.

Eczacılar: Eczacılar toplumun daha fazla sağlık hizmeti almalarında rol alma gayreti içerisindedir. Eczacılar, eczanelerinde, sanayinin ürettiği ilaçların güvenilirliği ve rasyonel kullanımı ile ilaçlar hususunda toplumu bilgilendirmek ve bu ilaçlar hakkında tavsiyelerde bulunmak görevini de üstlenmişlerdir. Bu konuda yaptıkları çalışmalarda çoğunlukta gözlendiği gibi başarılı olunduğu tespit edilmiştir.

Laborantlar: Laborantlar; çalışma alanları laboratuvar olan, insanların hastalıklarına tahlil yapıldıktan sonra bu tahlil sonuçlarıyla ilgilenen ve gerekli testlerin incelemesini yapan kişilerdir.

Bunun yanı sıra laborantlar ölen kişilerin cesetleri üzerinde otopsi yaparlar. Kişi ölümünde kuşku varsa, bunu gerekli yöntemleri kullanarak bulmaya çalışırlar. Bu sebeple, anatomi ile de iç içedirler. Her sağlık kurumunda bir laborant olması önemlidir. Laborantlar, özellikle kimyasal ürünlerin değerlendirmesinde önemli işlevi olan kişilerdir.

Laborantların iş alanları sürekli temiz ve hijyenik olmalıdır. Çünkü işlerinde temizlik önemlidir. Özellikle insan sağlığı alanında bir tahlil yapıldığında sonucun değerlendirmesinin önemi açısından temizlik önemlidir.

Tıbbi Sekreterler: Tıbbi sekreterler, tıp alanındaki dokümanları, arşivleri ve kaynakları iyi bilen; gerektiğinde başvurulacaksa yol gösteren ve yasalardan haberdar olan kişilerdir. Tıbbi sekreterlerin en önemli özelliği, tıbbın literatür kısmına hakim olmaları ve hukuken de işi iyi bilmeleridir. Tıbbi sekreter, hem özel sektörde hem de devlete bağlı olarak sağlık bakanlığınca onaylanmış kurumlarda çalışabilirler. Tıbbi sekreterler, özellikle tıp alanında kuşkulu bir durum varsa bunun takibini yapmak, hukuken gerekli incelemeleri takip etmekle yükümlüler.

Röntgen Teknisyenleri: Röntgen Teknisyeni bir başka deyişle Radyoterapi Teknikeri, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokullarının Radyoterapi Teknikerliği Bölümünden mezun olan sağlıkla ilgili eğitimleri alan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca onaylanmış, tek başına ve belli bir süre içinde, makine ve araçların denetim ve bakımını yapabilen, hekimlerin verdiği yönetmeliğe göre, hastayı tetkike hazırlayan, iyonizan veya non-iyonizan ışınlarla vücudun tümüne ya da bir kısmına ışın uygulayan, görüntüleyen, film ve görüntüleri kullanıma sunmak için bilgi ve yeteneğe sahip özellikli kimsedir.[15]

2.3.Sağlık Hizmetlerinin Planlaması

Sağlık sisteminin yapısı ülkelere göre değişiklik göstermekle birlikte, Türk sağlık sisteminin yapısı çeşitli farklı durumları içeren bir literatürden doğmadır. Var olan durum, rasyonel planlama süreçlerinin neticesi olmaktan çok, tarihi gelişmelerin sonucunda oluşmuştur. Sağlık hizmeti kamu kurumları, özerk kurumlar, özel girişimler ve insani yardım kurumları tarafından sunulmaktadır.

Hastane planlamasında, faaliyetlerin grup1anması açısından farklı plan ve fonksiyon tabloları kullanılarak ayırt ve birleştirme olanakları araştırılmalı, optimum kullanım sağlayan plan çözümlerine gidilmelidir. Değişik ihtiyaç ve isteklere gelince, bunlar da belli öncelikler veya tercihler, önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir.

[15] Aksaraylı , s.81

Hastanelerdeki ana gayenin hasta bakımı olması sebebiyle, bütün başka faaliyetler bundan kaynaklanarak, bunu desteklemek ve tanımlamak mecburiyetindedir. Hasta için gerekli bir iç çevre ve bu çevreyi meydana getiren koşulların temini zorunludur. Planlamadan uygulama safhasına değin doğru kararların verilmesi kolay olmamakta ve bu hususta herhangi bir hataya imkân vermemek amacıyla var olan gereksinimler için verilen kararların sebep ve ne denli gerekli olduğunun yeterli derecede anlaşılmış olması gerekmektedir.

"Planlama süreci şu durumları kapsamaktadır:

- Misyon açıklamaları ve vizyon,
- Alternatiflerin karşılaştırılması ve alternatifler arasından seçim yapma,
- Amaç ve hedeflerin tespit edilmesi,
- Örgüt kaynaklarının değerlendirmeye tabi tutulması ve amaçlara ulaştıracak yolların tespit edilmesi,

Bina yapımı planlanırken günümüz koşulların yanında, uzun seneler hizmet vereceğinden, gerek teknolojik yenilikler, gerekse nüfus artışı göz önüne alınarak, her süreçte gerekli ve tecrübeli uzman bir ekip tarafından ayrıntılı olarak hazırlanmalıdır. Bu uzman ekip, çalışmalarını devam ettirirken hastaneyi kullanacak olan kişi ve kişilerle (gözlem yaparak, görüşmelerle, soruşturma aracılığıyla, soru formları vb. gibi düzenlemelerle) işbirliği kapsamında olup onların da düşüncelerine değer verilmelidir."[16]

Birçok Avrupa ülkesinde ve Türkiye'de de milli gelirin önemli bir kısmı hizmet sektöründen sağlanmaktadır. Bu sektörlerden biri de sağlık sektörüdür. Sağlık sektörü sadece bir milli gelir kaynağı değil, aynı zamanda ülkelerin gelişmişliği açısından sağlıklı bireylere sahip olunmasını sağlayan kaynak bir alandır.

Sağlık sektörü de bir hizmet sektörü olması sebebiyle çeşitli sorunları olan bir sektördür. Bu sorunların başında "İş Sağlığı ve Güvenliği" ile ilgili sorunlar gelmektedir. Sağlık alanında çalışma yapılan her yerde iş sağlığı son derece titiz bir

[16] A. Şahin ,"Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi" , Edebiyat Dergisi, S.36,İstanbul,2009, s.47

şekilde sağlanmalıdır. Sağlık personellerinin dikkatli olmaları ve güvenli bir ortamda işlerini yapmaları, sağlık problemi olan kişilerin de tedavi aşamasında sorunsuz bir süreç geçirmelerine olanak sağlayacaktır.

2.4.Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması

Sağlık kuruluşları, sağlık alanında faaliyet gösteren ve insanlara hizmet amacıyla açılan kuruluşlardır. Bu kuruluşların çeşitli amaçları vardır. Bu amaçların paralelinde kurumların sınıflandırılması yapılır.

"Sağlık hizmetleri, sağlık personeli tarafından sağlık kuruluşlarında, 1. Kişileri hastalıklardan korumak, 2. Hasta olduklarında tedavi etmek, 3. Hastalık veya sakatlık nedeniyle sağlığını kaybedenlerin rehabilitasyonlarını yapmak üzere üç grup halinde sunulur."[17]

2.5.Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetleri, insan sağlığının korunması için devletin girişimleriyle yapılan çeşitli hizmetleri içerir. Bu hizmetler çeşitli bölümlere ve aşamalara ayrılır ve hepsinin de odak noktasında önlemsel faaliyetler vardır.

Primer Koruma: Bu koruma türü ortaya çıkabilecek bir hastalığı önlemek adına kişilere ve kişi gruplarına topluca yapılan korumayı içerir. Bu aşamada kişi beslenmesi ve hastalıklara karşı korunma aşıları vs. yer alır.

Sekonder Koruma: Bu korunma türü, kişilerin hastalık evresindeyken ilk korumalarını sağlamak adına yapılan koruma türüdür.

Tersiyer Koruma: Bu koruma türü hastalık sonucu insani faaliyetlerinde zorlanan kişilerin tekrar hayata katılmalar adına yapılan koruma türleridir. Buna fizik tedaviler ve iyileştirme hizmetleri örnek gösterilir. Kişiler bu sayede toplumda yok olmazlar, aksine topluma katılır ve uyum sağlarlar.

[17] M.Yazgan, Sağlık İşletmelerinde, Hizmet Kalitesinin Sağlık Hizmeti Sunan ve Sağlık Hizmeti Alan Taraflarca Değerlendirilmesi, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2009, s.34

2.6.Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Tedavi edici hizmetler, sağlık bakanlığınca yapılan kişileri hayata katma ve sağlıklı insan gücü tarafından yürütülen hizmetlerden oluşmaktadır. Tedavi edici sağlık hizmetleri, kişilere uygulanma açısından önemli üç ayrı aşamaya ayrılmıştır:

"**1.Basamak Sağlık Hizmetleri:** Hastaların tedavi süreçlerinde hastanede ya da evlerinde yapılan ilk aşama işlemlerdir. Tedavi hizmetlerinin hastalanan kişilere en yakın ve ulaşılması en kolay kısmını oluşturmaktadır. Sağlık ocakları, özel muayenehaneler, hemşirelik bakım merkezleri, aile hekimliği merkezleri, ayakta cerrahi bakım merkezleri bu basamağa örnek olarak gösterilmektedir.

2.Basamak Sağlık Hizmetleri: Hastaların sağlık tedavi hizmetlerine yatırılarak tedavi hizmetinin verilmiş olduğu sağlık hizmetlerini tanımlamaktadır.

3.Basamak Sağlık Hizmetleri: Yüksek teknolojinin kullanılmış olduğu, belirli dallar üzerine uzmanlaşan hastane hizmetlerini ifade etmektedir. "[18] Bu hizmetlerin hem etkili ve ekonomik olması hem de hizmet alanlar ile hizmet veren kişilerin hoşnut kabul edildikleri bir ortamda üretilebilmesi amacıyla, mutlaka basamakların kademelenmiş olması ve bu basamaklar arasında iyi bir sevk zinciri bulunması gereklidir. Sağlık kurumları hizmet üretmektedirler; dolayısıyla mal üreten sektörden farklı birtakım özelliklere sahiptirler. Bir mal bir nesne, bir araç iken; bir hizmet bir eylem, bir performans, bir çabadır. Üretilen bir mal elle tutulmakta, gözle görülmektedir; ancak hizmet elle tutulmaz, gözle görülmez, duyulmaz, sergilenemez, bir ölçü birimiyle ifade edilemez özelliktedir.

" Bir malın üretimi sırasında fabrikada ya da atölyede, çalışanlarla tüketiciler yüz yüze gelmemektedirler. Oysa hizmet sektöründe tüketici ile doğrudan temas söz konusudur; iletişim yüz yüze gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, hizmeti sunanların giyimi, konuşması, davranışları vb. tüketiciyi etkilemektedir. Üretim sektöründe, üretilen malların stoklanması mümkün iken, hizmetlerin stoklanması mümkün değildir. Şüphesiz, bina, araç-gereç ve insan gücü hizmet sunumu için hazır

[18] Türkmendağ, s.9-10

tutulabilir; ancak bunlar ürünün kendisini değil verimli kapasiteyi temsil ederler. Bir hizmet işletmesinde kullanılmayan kapasite, boşa akan musluk gibidir."[19]

Hizmette üretim ve tüketim eşzamanlıdır. Yani, hizmet üretildiği anda tüketilmektedir. Dolayısıyla da, hataların ve ihmallerin gözlenmesi ve giderilmesi daha zor olmaktadır. Örneğin, yanlış bir tedavi sonucu bir hastanın sakat kalması ya da ölmesi halinde hatanın veya ihmalin sonucunun düzeltilmesi mümkün olmamaktadır.

2.7.Rehabilite Edici Hizmetler

Rehabilite edici hizmetler, Sağlık Bakanlığınca yürütülen ve hasta kişilerin yeniden hayata katılmasını sağlayan hizmetlerdir. Bu hizmetlerin temelinde; kişinin toplumda yok olup gitmemesi ve hayata karışması adına yapılan çalışmalar vardır.

Bazı hastalıklar sonucu insanlar eskisi gibi sağlıkla hayatlarını yürütemezler. Bu da zamanla topluma karışmalarına ve hayattan soğumalarına sebep olur. Rehabilitasyon hizmetleri, kişinin bu durumunu önler. Örneğin; kişi kol kaslarını kullanamıyorsa, bu şekilde bırakılmamalıdır. Eğer uygunsa gerekli tedavi sağlanarak, kişi eski hayatına dönüş için eğitilmelidir. En azından ihtiyaçlarını karşılaması sağlanacak kadar bir çalışma yapılmalıdır. Bu da kişilerin toplumda kendi kendine yetebilen bir yapıya gelmesini sağlar.

Tıbbi Rehabilitasyon: Hastalık veya kaza sonucu kaybedilen bedensel ya da zihinsel aktivitelerin tekrar kazandırılması ya da yaşamlarını devam ettirebilmeleri için en yüksek düzeyde işlevsel beceri kazandırılan kurumlardır. Yataklı veya ayaktan tedavi olarak hizmet vermektedirler. Kişi vücudunda var olan sakatlıkların düzeltilmesi adına yapılan çalışmaları kapsar.

Sosyal (Mesleki) Rehabilitasyon: Mesleğinden men olma durumuna gelmiş kişilerin rehabilitasyon ile tekrar eski sağlığına kavuşmalarını ve mesleklerini icra etmelerini sağlamak amacıyla verilen rehabilitasyon eğitimidir.

[19] Ö.Cantürk, Sağlık Sektöründe Hizmet Konumlandırılması, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2012, s.40

2.8.Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri

Sağlık, insanı konu alan en önemli bilim dallarından birisi ve belki de ilkidir. Bu alanın temelinde insan olduğu için her geçen gün gelişmesi önemlidir. Bu nedenle, bilim adamları bu hizmetlerin geliştirilmesi adına her geçen gün çalışmaktadırlar. Sağlık hizmetlerinde bugün gelinen seviye bunu ortaya koyar. Buna en iyi örnek, 10 yıl evvel kanser hastalığına yakalanan birisinin kurtuluşu yokken, günümüzde bu hastalığın da çaresi vardır. Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri sağlıklı kişilerin sağlık durumlarının daha üst düzeye getirmek için sağlanan hizmetlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMSAL ÇERÇEVE, MOTİVASYON ARAÇLARI ve TEORİLERİ

1.MOTİVASYON KAVRAMI, SÜRECİ, ŞARTLARI

İnsanlara iş yaptırabilmek her zaman için kolay olmamakla birlikte, bizlerle birlikte çalışan personeli nasıl çalıştıracağımız sorusunun cevabını motivasyon kavramını, motivasyon sürecini ve motivasyon şartlarını bilmekte ararsak tüm çalışanları aynı amaca yönlendirmemiz daha kolay olacaktır. Motivasyon Kavramı, bireylerin çalışmaya isteklendirilmesi, çalışmalarındaki performanslarının arttırılması için kişilere uygulanan güdüleme yöntemidir. Çalışanların iş yaşamlarında daha verimli olabilmeleri için motivasyona ihtiyaçları vardır. Çünkü motive edilmiş kişiler çalışma istekleri artmış, bulundukları ortamda olumlu düşünceleri ortaya çıkarabilen, üretkenliliği sürekli olan kişilerden oluşmaktadır. Bu kişilerin işteki başarılarını, üreticiliklerini ve yeni fikirleri ortaya çıkarma olasılıkları daha yüksektir. Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir.

"Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamlarına gelen motivasyon, birden çok bilim dalının ilgi alanına girmesi nedeniyle değişik biçimde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir. Motivasyon dış teşvikin rolü tartışılmakla birlikte, bireyin iş yapma isteğine sahip olmasını anlatmaktadır. Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan kuvvettir. Motivasyon, davranış için harekete geçiren iç faktörleri ve bireyi davranışa teşvik eden dış faktörleri ifade etmektedir."[20]

[20]A.Karakaya-F.A.Ay,'Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler-Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma', Cumhuriyet Üniversitesi(CÜ),SBD,C.31,S.1,Sivas,2007, s.55

Motivasyon kelimesi hareket etmek anlamına gelen eski Latin Movere sözcüğünden gelmektedir. Daha anlaşılır bir tanımla Motivasyon, "insan davranışını yönelten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanım, motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi; motivasyon, bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönelten bir enerji gücü olarak tanımlanır. İkinci olarak, motivasyon amaçlara yönelmede etkilidir."[21]

Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlere yöneltebilmek için dürtü ve dürtülerin bileşkesi olan motivasyona önemli ölçüde ihtiyacımız vardır. Motivasyon kavramına genel bir bakış yaptığımızda dört ana grupta inceleyebiliriz. Bunlar motivasyon kökeni ve motivasyon tanımı, motivasyon süreci, motivasyonun şartları ve motivasyonun çeşitleridir. Motivasyonun dört çeşidi vardır. İç motiveler, fizyolojik motiveler, sosyal motiveler ve Psikolojik motivelerdir.

Motivasyon bir kavram olarak, İngiliz dilindeki “motive”den gelmektedir ve kişinin bir amaca yönelmesi için içinden gelen ve dışsal öğelerden de kaynaklı olabilen bir kavram olarak tanımlanmıştır. Kavramın asıl amacı; kişinin bir yöne doğru güdülenmesini içerir. Motivasyonun daha iyi anlaşılması için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları; motivasyon bir amaca yönelik olarak kişilerin içinden gelen ya da dışsal öğelerle oluşturulan güdülenmiş hareket olarak tarif edilebilir.Bazı tanımlar incelendiğinde motivasyon, kişileri hedefleri doğrultusunda harekete geçiren önemli bir unsur olarak görülmektedir. Birçok yazar ortak özellikleri olan tanımlar yapmışlardır.

Öztürk ve Dündar’a göre, "motivasyon; kişinin hedefine ulaşması için yapılan hareketleri içeren önemli bir davranış biçimidir. Motivasyon tek bir işlemden ibaret değildir. Birbirini takip eden işlemlerden oluşur. İş ortamını kişilere uygun hale getirme, kişileri davranışı yapmaya isteklendirme ve bu isteğin sürekliliğini sağlamaya çalışmadır."[22]Birçok yazarlar tanımı bu işleyiş çerçevesi içinde

[21] A.Çelik- T.Akgemci- Ş.Şimşek, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2011, s.177

[22] S. Yıldırım, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi , Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi(KSÜ), SBE, YYLP, Kahramanmaraş , 2007, s.4

değerlendirmişlerdir. Motivasyonun bu yönüne ağırlık vererek tanımlamışlardır. Kişi veya kişilerin bir hedef için harekete geçmesini sağlayan, kaynağını içten ve dıştan alan bir dürtüdür.

Tanımlar motivasyonu birbirinden farklı açıklasa da, amaçları, ulaşmak istedikleri yol aynıdır. Ana unsur insandır. İnsanı olumlu davranışlarda bulunmaya, şevkli çalışmaya teşviktir ve işletmeler için çok önemlidir. Günümüzde teknoloji alanındaki gelişmeler kişilerin hayattan beklentilerini ve isteklerini de değiştirmiştir.

Kişiler doğal olarak, günlerinin önemli bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerin destekleri karşılanamayınca düşük enerjiyle çalışmaktadırlar. Çalışan kişileri işe adapte etmek için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin motivasyon konusu ve insan faktörüyle yakından ilgilenmeleri gerekmektedir.

"Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırma çalışan kişilerin büyük bir çoğunluğunun üzerinde motivasyonun etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra yine aynı araştırma, motivasyonu güçlü tutulan çalışanın işyerine bağlılık duyduğunu da gözlemlemiştir. Bu durum da çalışanların motivasyonu konusunda işverene yol göstermiş ve işyerlerinde çalışanın nasıl işe güdüleneceği konusunda öngörüler sağlamıştır."[23]

Motivasyon işletmelerin kalbidir. Nasıl ki insan kalpsiz yaşayamaz ise işletmelerde motivasyonsuz varlığını sürdüremez ve süreklilik sağlayamazlar. Motive olmuş bireyler, işyerlerinde tatmin olmuş şekilde, daha verimli, istekli ve istikrarlı çalışırlar.

İşletmede başarıyı yakalayabilmek, verimliliğini artırabilmek ve bunun sürekliliğini sağlayabilmek için öncelikle bireylerin tanınması gerekir. Bunu yapabilmenin en etkili yolu ise, bireylerin davranışlarını gözlemlemektir. Davranışlar insanların psikolojileri hakkında bize ipuçları verir. Yönetici, iş görenlerin

[23] Yıldırım, s.5

davranışları gözlemleyerek, işyerinin lehine çıkarımlar yapabilir. Bu da motivasyonla mümkündür.

Kurum ve kuruluşlarda mesai saati dışında çalışanlar olduğu gibi mesai bitimi yaklaşırken kurumu bir an önce terk etmek için sabırsızlanan çalışanlarda vardır. Başka bir deyişle, çıkış saatini kontrol etmek için saatine bakıp sıkılan, mesai saati bitse de bir an önce işten çıksam diyen çalışanlar vardır. Sürekli zamanı kontrol eden bir çalışandan verim alınamaz. Tek yaptığı şey, işyerinde geçirmesi gereken zamanı doldurmasıdır. Oysa isteyerek çalışan, zamanın nasıl geçtiğinin farkına bile varmaz. Bugün çok çabuk akşam oldu diye düşünür. Kişilere zorla iş yaptırılabilirsiniz fakat o işi isteyerek zevk alarak yaptıramazsınız.

İsteksiz çalışana göre istekli bir şekilde çalışan insandan daha fazla verim alınır, çalıştığı ortamın enerjisini değiştirebilir hatta diğer çalışanları da pozitif bir şekilde etkileyebilir. Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini ya da yönlendirilmiş davranışın dozunun nasıl artırılabileceğini motivasyon belirler. Bunun nedeni ise insanın çeşitli yöntemlerle istenilen şekilde yönlendirilebilmesidir.

İşyerinde çalışan kişiler farklı sebeplerle farklı davranışlar gösterebilir. Sergilenen bu davranışlar şayet olumsuzsa motivasyonla olumlu yönde değiştirilebilir. Bunun için öncelikle davranışlar gözlenmeli, sebepler öğrenilmelidir. Sonra uygun motivasyon yöntemleriyle kişilerin davranışlarında değişikliğe gidilmelidir. Ancak bu şekilde kişilerde yönlendirilme yapılabilir ve istenilen verim alınabilir.

Motivasyon insanların davranışlarıyla ilgilidir. Genel bir ifadeyle motivasyon isteklendirme ve yönlendirme olarak tanımlanabilir. "Mitchell motivasyonu dört genel özelliğinin olduğunu belirtmektedir.

- Motivasyon kişiseldir. Her insan farklıdır. Motivasyonun temelinde bu farklılıklar göze çarpar.
- Motivasyon genel bir niyettir. Çalışanların kontrolündedir. Davranışların oluşması, artırılması motivasyon tarafından olur.

− Motivasyon çok yönlüdür. İnsanların nasıl aktif olabileceği ve zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olacağı bilinmelidir.
−Motivasyon, birey tarafından ortaya konmuş bir davranış şekli değil; bireyde uyanan bir uyarıcıdır."[24]

En basit biçimiyle motivasyon süreci, doyum sağlanmamış bir gereksinimin, bilinçli ya da bilinçsiz olarak tanınmasıyla başlar sonra da gereksinimini karşılayacağı düşünülen bir hedef oluşturur ve hedefe götürecek bir eylem şekil belirlenir.

"Bireylerin çeşitli iç ve dış ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlar, her daim birey tarafından giderilmeyi beklemektedir. Bu ihtiyaçlar kişide belirince motivasyon süreci başlamış olur. Psikolojik, fizyolojik ihtiyaçlar bireyi davranışa yönlendirir. Bireyde itici gücün ortaya çıkması için ikinci aşama uyarılmadır. Bu güç hem fiziksel hem ruhsal, kişide oluşan istek durumudur. Uyarılmış olan kişi üçüncü aşama olan davranışta bulunmaya geçer. Birey ihtiyaçlarını gidermeye karşı duyduğu isteği doyurulması davranışta bulunma amacıdır. Doyum dördüncü yani son aşamadır. Birey davranışları sonucu amacına ulaştığında motivasyon süreci tamamlanır."[25]

Kişiler, ihtiyaçları doğrultusunda hayatlarını sürdürürler. Yaşam içinde ihtiyacın eksikliğini hisseder, uyarılır ve o ihtiyacı gidermek için davranışa geçer sonra da amacına ulaşır ve doyum sağlarlar. Ama bazı durumlarda engellenir ve ihtiyaçlarını gideremezler. Güdülenme sürecinde insanların ihtiyaçları giderilmezse kendilerinde eksiklik hissederler, gergin, mutsuz, huzursuz ve sıkıntılı olurlar. İhtiyaçlar giderildiğinde kişinin ruhsal gerginlik hali biter, sinirsel gerilimleri azalır, mutlu, huzurlu ve verimli olurlar. Bir gereksinimin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve bu döngü hayat boyu devam eder.

"Her bireyin gereksinmeleri ve istekleri kendine özgüdür. Birey ne istediğinin, neye ihtiyaç duyduğunun farkına varıp kendi kendini motive eder ve davranış ortaya koyar. Dışarıdan herhangi bir uyarıcı, ödül yoktur. Haz duydukları için faaliyette bulunurlar. Dışsal güdülemede ise, bireye dış çevre tarafından verilen ödüller söz konusudur. Somut ödüller vardır. Bu ödüller davranışın oluşmasını ve

[24] Yıldırım, s.6
[25] Yıldırım, s.6

devamlılığını sağlar. Bir süreç olarak motivasyon, işyerinin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ve kişinin işini daha iyi yaparak iş yerine faydalı olmasını sağlayacak sürecin başlamasını ifade eden istek duymadır. Bu isteklendirme bireyi hem psikolojik olarak hem de fiziksel olarak isteklendirmedir. Yani birey iç ve dış etkenlerle amaca uygun davranışa geçer. Amacına ulaştığında tatmin olur ve süreç gerçekleşir."[26]

Bu işleyişin olumlu yönde devamı için kişileri harekete geçiren güç unsurlarına ihtiyaç vardır. İnsan güdülenmeden herhangi bir davranışa geçemez. Güdülenme içsel ve dışsal kaynaklı olabilir. Eğer insanın içinden gelen zorlamayla güdüleniyorsa içsel, çevresinden, dışarıdan gelen zorlamayla güdüleniyorsa dışsal güdülenme denir. İçsel güdülenme, acıkma, susama, üşüme vb. sayılabilir. Kişi içten, biyolojik bir gereksinme hisseder. Bu içsel güdülenmedir. Bu istekler onu davranışı yapmaya zorlar. Dışsal güdülenmede, insanın dış çevresinden gelen uyarıcılar söz konusudur. İnsanın dış çevresinden gelen uyarıcılar, ihtiyaçların giderilmesinin engellenmesinden, dış çevre beklentisinin karşılanmamasından kaynaklanır. İçsel güdüleme kişinin kendi kendini güdülemesidir.

Motivasyonun Şartları: Motivasyon; kişiyi belli bir davranışa yönelten, iç ve dış uyarıcılar sayesinde ortaya çıkan bir his türüdür. Bu hissin uyanması için gerekli şartlar ve durumlar vardır. Bu şartlar; inanmak, özgüven ve gizli yetenekleri ortaya çıkarmadır. Bu kavramların motivasyon üzerindeki etkisine kısaca değinmek gerekirse, şu şekildedir:

"İnanmak: Bir konuya motivasyon sağlamak için önce o konuya karşı inançlı bir tavırda olunması gereklidir. İnanç, kişiye her noktaya taşıyabilecek kadar etkili bir duygudur. Kişinin öncelikle kendisine karşı inancı olmalıdır. Hayatta merak duyduğu, yapabileceğini düşündüğü konular karşısında inançlı olmak, kişi için motivasyonunun ortaya koyacak en önemli unsurdur.

[26] Yıldırım, s.4

Özgüven: Bir kişi için birey olmanın en önemli aşaması buna inanmaksa, diğer aşama da özgüvenli olmaktır. Kişiler yaşamda ne kadar kendilerine özgüven duyar ve bir işi yapabileceklerine inanırlarsa, o denli başarılı olabilirler. Özgüven, özellikle toplumda kişinin rahat, huzurlu ve başarılı yaşaması adına da önemli bir etkendir.

Gizli Yetenekleri Ortaya Koyma: Her birey, başlı başına önemli bir cevherdir. Kişi kendi değerini bilip, içinde kalmış gizli yetenekleri ortaya dökerek, sorunlarına çok daha çabuk çözümler bulur ve kendi motivasyonunu kendisi oluşturur."[27]

Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz'ün de Örgütsel Psikolojide açıkladıkları gibi "Motivasyon, bireylerde belirli ihtiyaçlara karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturmuştur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.

Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. O nedenle motivasyonun sonuncu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak zordur. Gereksinmeler ile doyuma ulaşma arasında görülen denge bozukluklarının giderilmesi, sinirsel

[27]M.Kaplan,Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi (ATÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.5

gerilimleri azaltır, bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltir."[28]Mutluluk kavramı, birey ve doyum noktası ya da çizgisinde bulundukça varlığını korur. Ancak belirli istek ve gereksinmeler karşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklendiği toplumsal çevre içinde sık sık rastlanan olaylardır.

1.1. Motivasyonun Çeşitleri

Motivasyon, kişiyi belli bir amaca yönlendiren güdüdür. Bu güdü, bireyin istekleri ile doğru orantılı olarak değişmektedir ve çeşitlenmektedir. "Çağımızda hemen bütün insanların, kendilerine ait bir motivasyon tanımı bulunmaktadır. Arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok olgu motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının bireyi harekete yönlendirmesi ile ilgilidir."[29] Bunun yanı sıra, geldiği yönden kaynaklı olarak da belli çeşitlere ayrılmakla birlikte dört temel çeşidi vardır. Motivasyon çeşitleri aşağıdaki gibidir:

1.1.1. İç Motiveler

İnsanların belli hisleriyle oluşan motivelerdir. Bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz oluşan davranışlardır. Bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleks ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtırlar. Bu motivelerde temel nokta, kişinin ihtiyacına yönelik olmasıdır. Örneğin; başarılı olmak isteyen kişinin içinden çalışmak gelmesi gibi.

1.1.2. Fizyolojik Motiveler

Her bireyin yaşamını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi adına çeşitli temel ihtiyaçlarını gidermesi gerekir. Bu durum, sadece kişinin motivasyonu açısından değil, temel olarak yaşama katılabilmesi açısından da önemli bir etkendir. Bireylerin

---

[28] Z.Sabuncuoğlu- M.Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s.40-41

[29] F.Küçük, "Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Örnek Uygulama", Finans Politik& Ekonomik Yorumlar, C.44, S.51,İstanbul, 2007, s.15

temel ihtiyaçları hakkında araştırma yapan bilim adamlarından "Abraham Maslow, bireyin bu ihtiyaçlarını bir hiyerarşi piramidi ile belirlemiş ve bu piramide de temelde dört basamak yüklemiştir. Bu basamaklar sırasıyla:

−Fizyolojik İhtiyaçlar / Hayatta Kalma
−Güvenlik ve Emniyet
−Kabul Görme ve Sevgi
−Kendini Gerçekleştirme ve Özsaygıdır.

Maslow'un tespitine göre, piramidin ilk basamağını kişinin vücudundan kaynaklı olarak oluşan temel ihtiyaçları oluşturur. Bu ihtiyaçlar; yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçlardır. Kişi bu ihtiyaçları karşılamadan, diğer hiçbir ihtiyacına motive olamamaktadır."[30] Örneğin; kişi için yeme ihtiyacı olan temel ihtiyaç karşılanmadan sevgi – saygı gibi daha sonraki ihtiyaçların bir önemi yoktur.

1.1.3. Sosyal Motiveler

Sosyal motiveler, toplumda kişilerin temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra manevi olan ihtiyaçlarını karşılamak adına uğraş verdiği diğer tüm alanları içine alır. Bu durum özellikle yine fizyolojik motiveler konusundaki gibi ihtiyaç hiyerarşisine bizi götürür.

Fizyolojik olarak tatmin edilmiş ve mutlu bir bireyin diğer ihtiyaçları arasında toplumda kabul görme, birey olma, sevme, beğenilme, takdir edilme olacaktır. Çünkü temel ihtiyaçlar karşılanmıştır ve artık diğer ihtiyaçlar söz konusudur.

Sosyal ihtiyaçların temeli toplumda iç içe yaşama ve kişinin toplumdaki çoğunluktan beklentilerinden kaynaklıdır. Birey, toplumda yer bulmuş ve saygın bir kişi olmuşsa, motive olacak ve uzman olduğu alanda başarıya ulaşacaktır. Bireyler, sosyal motivasyona ulaşmak adına insanlarla iyi geçinerek, çok çalışarak ve gruplara aidiyet sağlayarak işe başlarlar.

[30] Kaplan,,s.6

1.1.4. Psikolojik Motiveler

Kişi psikolojisi, çözmesi oldukça zor ve karmaşık bir yapıyı temsil eder. Her birey başlı başına bir dünyadır. Bu dünyanın algılanması ve kağıda dökülmesi, kişinin tanınmasıyla dahi kolay olmayacak bir şeydir. Bireylerin kendi oluşturdukları karakterleri, yaşam şekilleri, görgüleri psikolojilerinin oluşmasını da sağlayan önemli etmenlerdir. Bu nedenle her bireyin psikolojisi farklıdır."Bir bireyi motive eden şey, başka bir birey üzerinde aynı tesiri yaratmayabilir. Bu nedenle psikolojik motiveler, kişinin kendi kişiliğine göre oluşturulur. Ancak, buna rağmen aynı işi yapan, aynı okulda okuyan vs. kişilerin ortak paylaşım alanları oldukları için kimi zaman psikolojik olarak motive olacakları şeyler de aynı olabilir. Örneğin; aynı işi yapa n ve aynı maaşı alan kişilerin maaşlarına zam yapılması, onları psikolojik olarak aynı şeyden motive eder."[31]

1.2. Motivasyonun Amaçları

Motivasyonun amacı, çalışanları iş ve işletmeye bağlama yolları ile birlikte özendirme olanaklarını araştırmak, uygulamak ve böylelikle verimliliği artırmaktır. Amaç eyleme geçmektir. Düşünceleri yaşama geçirme isteği en az bu düşünceler kadar önemlidir. Başarılı insanlar çoğu kez amaçlarını belirleyerek motive olurlar. Başarılı olmak isteniyorsa nereye gidildiği ve ne yapmak istenildiği bilinmelidir. Motivasyonun amaçlarını, dört şekilde inceleyebiliriz. Bunlar; etkinlik, verimlilik, kalite ve maliyet-fiyat uygunluğudur.

1.2.1. Etkinlik

Etkinlik, bir konuda harekete ve uygulamaya geçmek; teoride kalmamak anlamında kullanılan bir kelimedir. Etkinlik göstermek olarak kullanılan bu kelime, çaba harcamayı ve hayata katılmayı temsil eder. Günümüzde, çalışan yerlerin işlerini yapması ve etkinlik göstermesi giderek zorlaşsa da kişilerin ortak çabalarıyla işletmeler ayakta kalmaktadır.

[31] Kaplan , s..5-7

Bir işyerinin ya da çalışma alanının etkinlik göstermesi için çalışması gerekmektedir. Bu çalışma ideale ulaşmak için yapılan sistemli ve amaca hizmet eden bir çalışma olmalıdır. Bunun için de her türlü ekipmanın hazır olması, kişilerin motive olması ve amaca uygun işlemler yapması lazımdır.

1.2.2. Verimlilik

Verimlilik, hemen hemen her konuda öne çıkan ve elde edilen sonucun getirilerini içeren durumu ele alan bir olgudur. Özellikle maddi açıdan sıkıntı yaşayan ve kişi başına düşen milli gelirin az olduğu ülkeler için verim oldukça üstünde durulan bir konudur. Verimli olmak, elde var olan girdilerle çıktıları karşılamak ve sonucu olumlu duruma çevirmeyi içerir.

Verimliliğin anlatmak istediği şey temelde az malzeme ve çalışma ile çok fazla üretim ve satım elde etmektir. İşyerleri, kişiler bu amaçla kuruluşlarını kurar ve bir iş düzeni oluştururlar. Verim elde edemeyen bir işletmenin ayakta kalması oldukça güçtür.

1.2.3. Kalite

Kalite, yapılan her işte ve üretilen her üretimde en ideali ya da ideale yakın olanı yansıtan bir kavramdır. Kaliteli ürün, kaliteli iş gücü, kaliteli çalışan bir işyerini gerçekten verimli düzeye taşıyan ve oradan iyi bir kazanç elde eden ekipmanın en önemli üyesidir. Her birey, dışarıdan aldığı ürünlerde bir kalite arar. Bu nedenle kalite, bir olguda olmazsa olmaz özelliklerin başında gelir.

Kalite, tek başına bir olgu olmaktan çok başka olgularla da birleşerek bir anlam ifade eder. Örneğin; dayanıklılık, estetik olma veya güvenilirlik kavramları gibi kavramların bütünü kalitenin oluşmasına ve zihinde kavranmasına olanak vermiştir.

1.2.4. Maliyet-Fiyat Uygunluğu

Maliyet, bir ürünün ya da oluşumun ortaya çıkması için yapılan harcamaları, üretilen çabayı toplayarak bir fatura oluşturmak ve bedel sunmaktır. Ticari bir çok

işletmede ürünün ortaya konmasının çeşitli maliyetleri, faturası vardır. Bu başta ekonomik maliyet, sonra çalışan iş gücü maliyeti ve en son ürünün değerlendirmesiyle oluşmuş bir tablodur.

Geleneksel üretim anlayışında yapılan her zaman maliyeti kısa tutmaya çalışmaktır. Çünkü maliyet ürünün ortaya konması süresince ticaret sahibini yoran bir aşamadır. Ticaret ehli, eğer ki kaliteye çok önem vermiyorsa her zaman maliyeti kısar."Ticaret yapan kişiler her daim bir kar – zarar tablosu oluşturur ve bunun üzerinden işlerini değerlendirirler. Eğer ürüne harcanan paranın daha fazlası alınmışsa, o zaman kar sağlanmıştır. Eğer ürüne harcanan para, yani maliyet aynen alınmışsa o zaman ne kar ne de zarar yapılmıştır. Durum sabittir. Bu koşulda, ticaret sahibi sadece boşa zamanını kaybetmiştir. Lakin bir başka durum da maliyetin altında kazanç sağlanmışsa, ticaret sahibin zarar ettiği ve emeklerinin karşılığını alamadığını gösterir."[32]

Ticaret sahibi ortaya bir ürün koyup bir maliyet harcıyorsa, bu ürünü ham haliyle sattığı zaman sadece maliyet üzerinden bir fiyat biçmez. Çünkü o zaman girdiler ve çıktılar eşit olacağından dolayı kar sağlanmaz. Ticaret sahibinin yaptığı maliyetin üzerine yüzdelik kar koyarak ürünü piyasaya sürmek ve zamanının da karını yaparak ürünü satıp kazanç sağlamaktır.

2.MOTİVASYONU ZORUNLU KILAN BİR OLGU OLARAK KAYGI

2.1.Kaygının Tanımı ve Çeşitleri

Kaygı canlıların dış ortama uyum sağlaması için koruyucu bir etken olarak ortaya çıkan endişe, korku, gerilim ve sıkıntı halidir. Şahsiyetin bütünlüğünün tehdit edildiği herhangi bir olasılıkta ortaya çıkar. Kaygının üç türü vardır. Bunlar; Gerçek kaygı, Moral kaygı ve nörotik kaygıdır. "Psikiyatrik açıdan ise kaygı, somatik belirtilerin de eşlik ettiği, normal dışı, nedensiz bir tedirginlik hali diye tanımlanabilir. Bir diğer ifadeyle kaygı, bir belirti veya bir duruma karşı verilen

[32] Kaplan, s.9

tepkidir, korku ve endişe duygusuyla ortaya çıkmaktadır. Evrensel bir insan deneyimi olan kaygının, yaşamın sürdürülmesi ve uyum davranışının gelişmesini sağlamada önemli olduğu kabul edilmektedir. Yaşam süreci içinde güvence ya da gereksinimlerin karşılanmasını tehlikeye düşürecek herhangi bir etmen söz konusu olduğunda ortaya çıkar."[33]

Gerçek Kaygı: Korku ile eş anlamda gördüğü gerçek (reel) kaygıyı, algılanan bir dış tehdide karşı tepki olarak kabul eder veya acı veren duygusal bir yaşantı olduğunu söylemektedir.

Moral Kaygı: Bu kaygının süper egonun özellikle vicdan denen kısmından gelen tehlikenin algılanmasından doğduğunu belirtmektedir.

Nörotik Kaygı: Nörotik kaygı içgüdülerindeki tehlikenin algılanmasıyla ortaya çıkmaktadır. "Kaygı kavramı ile ilgilenen bir başkası da Koren Horney'dir. Horney'e göre kaygı, baskı altında kalmış dürtülere karşı duyulan korku sonucunda oluşur. Bu nedenle Freud'dan ayrılmaktadır. Ayrıca Horney Freud'un tersine cinselliğin kendi başına kaygı olmadığını savunmaktadır."[34]

2.2.Anlık - Sürekli Kaygı

Kaygı fiziksel ve toplumsal çevreden gelen tehlikelere karşı bireyi uyarma, gerekli uyumu sağlama ve yaşamı sürdürme işlemine katkıda bulunmaktadır Anlık kaygı kişide belirli bir anda var olan kaygıdır." Spielberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen Anlık-Sürekli Kaygı Envanterinin Türkçeye uyarlanması ve standardizasyonu Necla Öner ve Ayhan Le Compte tarafından yapılmıştır.

Anlık-Sürekli Kaygı Envanteri toplam kırk maddeden oluşan iki ayrı ölçeği içermektedir. Anlık Kaygı Ölçeği bireyin belli bir anda ve belirli koşullarda kendisini nasıl hissettiğini betimlemesini, içinde bulunduğu duruma ilişkin duygularını dikkate alarak cevaplamasını; Sürekli Kaygı Ölçeği ise, bireyin

[33] Yıldız, s.17
[34] B.Uçman, Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.68

genellikle nasıl hissettiğini betimlemesini gerektirmektedir. Her iki ölçek, yirmişer maddeden oluşmuştur. Bu ölçeği tercih etmemizin nedeni on dört yaş ve üstü normal insanlarla okuduğunu anlayıp yanıtlayabilecek kadar bilinci yerinde olan deneklerin kendi kendilerine yanıtlayabilecekleri, uygulanması kolay ve rahat doldurmalarına elverişli bir ölçek olmasıdır."[35]

Anlık Kaygı Ölçeği, bireyin belli bir anda ve belirli koşullarda kendini nasıl hissettiğini belirlemek için geliştirilmiştir. Sürekli Kaygı Ölçeği, bireyin içinde bulunduğu durum ve koşullardan bağımsız olarak, genelde kendini nasıl hissettiğini belirlemek için tasarlanmıştır.

"Anlık ve Sürekli Kaygı Ölçeğinin Güvenirliği: Öner ve Le Compte tarafından yapılan güvenirlik çalışmasında, Anlık ve Sürekli Kaygı Envanterinin Alpha güvenirlik katsayısı Sürekli Kaygı Ölçeği için çeşitli uygulamalarda 0,83-0,87 arasında, Anlık Kaygı Ölçeği için 0,94-0,96 arasında bulunmuştur. Test-tekrar test güvenirlik sayısı ise çeşitli uygulamalarda Sürekli Kaygı Ölçeği için 0,71-0,86 arasında, Durumluk Kaygı Ölçeği için 0,26-0,68 arasında bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada elde edilen verilerden Sürekli Kaygı Envanterinin Alpha güvenirlik katsayısı 0,87; Anlık- Sürekli Kaygı Envanterinin Alpha güvenlik katsayısı 0,76'dır. Güvenirlik katsayılarının yüksek bulunması Anlık ve Sürekli Kaygı Envanterinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Anlık ve Sürekli Kaygı Ölçeğinin Geçerliği: ölçeği bir grup (N=226) bireye normal ve kaygılı (hasta) oldukları durumlarda uygulamış; kaygılı oldukları durumlarda durumluk kaygı düzeyleri, normal zamanlardaki kaygı düzeylerinden yüksek bulunmuş ($p<0.001$), sürekli kaygı düzeyleri arasında ise önemli bir fark görülmemiştir. Bu sonuç ölçeğin yapı geçerliliğinin kanıtı sayılmıştır.

Anlık ve Sürekli Kaygı Ölçeğinin Puanlanması: Yirmişer ifadeden oluşan her iki ölçekte de cevap seçenekleri dörder tane olup, her seçeneğin ağırlık değerleri 1'den 4'e kadar değişmektedir. Ölçeklerde doğrudan (düz) ve tersine dönmüş

[35] B.R.Yıldız, Kaygının Dikkat Süreçleri Üzerine Etkisinin Olaya İlişkin Potansiyellerle İlgili Değerlendirilmesi, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2011, s.3

ifadeler bulunmaktadır. Doğrudan ifadeler olumsuz duyguları, tersine dönmüş ifadeler ise olumlu duyguları dile getirmektedir. Anlık Kaygı Ölçeğinde on tane tersine dönmüş ifade bulunmaktadır ve bunlar 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19 ve 20 numaralı maddelerdir. Sürekli Kaygı Ölçeğinde ise tersine dönmüş ifadeler yedi tanedir ve bunlar 21, 26, 27, 30, 33, 36 ve 39 numaralı maddelerdir. Anlık ve Sürekli Kaygı Ölçeği maddelerinde ifade edilen duygu ya da davranışlar bu tür yaşantıların şiddet derecesine göre (1) Hayır, (2) Biraz, (3) Çok ve (4) Tamamıyla şıklarından birini işaretlemek suretiyle cevaplanmaktadır.

Doğrudan ve tersine dönmüş ifadelerin toplam puanı hesaplanır. Doğrudan ifadeler için elde edilen toplam puandan, tersine dönmüş ifadelerin toplam puanı çıkarılır. Bu sayıya önceden saptanmış değişmeyen bir değer eklenir. Anlık Kaygı Ölçeği için bu değer 50, Süreklik Kaygı Ölçeği için ise 38'dir. En son elde edilen değer bireyin kaygı puanıdır. Her ölçekten elde edilen toplam puan değeri 20 ile 80 arasında değişmektedir. Puanın yüksek olması kaygı düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu araştırmada en düşük anlık kaygı puanı 27, en yüksek durumluk kaygı puanı 60, en düşük sürekli kaygı puanı 26, en yüksek sürekli kaygı puanı ise 67 olarak bulunmuştur. Örneklemin durumluk kaygı genel puan ortalaması 39.36, standart sapması 5.79, sürekli kaygı genel puan ortalaması 45.97, standart sapması 6.26 olarak bulunmuştur. "[36]

2.3.Kaygı ve Dikkat

Dikkat algısal işlevleri, düşünceleri, duyusal girdileri, bilişsel süreçleri, çevresel uyarıcıların bazılarını görmezden gelip bazılarını seçerek onlar üzerinde odaklayabilme, böylece seçilen uyarıcıları daha açık algılayabilme ve bu süreçlerin tamamını iradi olarak kontrol edip yönlendirebilme yetisidir. Dikkat kognitif bir beyin mekanizmasıdır. Algının seçici yönüyle ilgili olan dikkat, algının bir anda bir veya birkaç uyarıcıya yönelmesini, diğerlerini ise dışarıda bırakmasını ifade eder.

[36] S. Kartopu," Lise Öğrenci ve Öğretmenlerinin Durumluk ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Bazı Değişkenler Arasından İncelenmesi", İlahiyat Fakültesi Dergisi, C.17, S.2, İstanbul, 2012, s.147

Psikolojik düzeyde dikkat, işleme kaynakları ve yanıt kanallarının davranışsal önem kazanan olaylara tercihli olarak yönlendirilmesini ifade eder. Nöral düzeyde dikkat, nöral yanıtların bu tür olaylara karşı seçicilik, şiddet ve sürelerindeki değişikliklere karşılık gelir.

Dikkat dışarıdan gelen duyusal girdileri bilinçli bir şekilde düzenlemeye gerek kalmadan ortaya çıkan örtülü bir mekanizmadır. Yani dikkat için her zaman bilinçli bir mekanizmaya gerek yoktur. Örneğin gözümüzü hareket ettirmeden ya da odaklanmadan etraftaki nesneleri fark edebiliriz. Dikkat modülasyonları alana özgü ve alandan bağımsız olarak ikiye ayrılabilir. Görsel nöronların görsel uyaranlara, yüz nöronlarının yüzlere, dil alanlarının sözcüklere verdikleri yanıtlar alana özgü dikkat yanıtlarını oluştururlar. Alandan bağımsız modülasyonlar asandan retiküler aktive edici sistemin aşağıdan yukarı etkisi ve serebral korteksin özellikle de frontal lobun yukarıdan aşağı etkisi ile gerçekleştirilir. Dikkat iki kategoride ele alınabilir. Bunlar, seçici dikkat ve otomatik dikkattir. Otomatik dikkat duysal olayların dikkatimizi yakalaması olarak tanımlanırken, seçici dikkat, bir uyaranı/olayı seçerek dikkat etme yeteneği olarak tanımlanır. Dikkatin bu iki formu nöral mekanizmaları ve özellikleri açısından farklılık gösterirler.

Tehdit veya tehlike içeren uyarıcılar dikkati otomatik olarak yakalarlar. Organizmayı çevredeki potansiyel tehlikelere karşı uyarmakla birlikte dikkatin yukarıdan-aşağıya bilişsel kontrolünün aksamasına neden olurlar. Dikkatin bilişsel kontrolündeki aksama tehdit içeren uyaranların dikkati otomatik olarak yakalamasını ve dikkatin bir kere yakalandıktan sonra bu uyaranlardan uzaklaştırılmasındaki zorluğu içermektedir. Tehlike içeren uyaranlarla dikkat süreçlerinde oluşan bu bozulma hem normal hem de kliniklerde yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Tehdit içeren uyaranların işlenmesi zorunlu bir doğada gerçekleştiğinden dikkat süreçlerinin paylaşımı gerektiğinde duygusal süreçler, bilişsel süreçlere göre öncelik taşırlar. Bu nedenle kaygı seviyesi yüksek olan kişiler düşük olanlara göre tehdit içeren olaylara, dikkat kaynaklarını daha fazla yönlendirdiklerinden dikkatleri daha kolay dağılabilir.

Kaygı şimdiki veya gelecekteki hedeflerimiz tehdit edildiğinde ortaya çıkan belirgin ve yaygın bir duygudur. Elde edilen birçok kaynak, kaygının dikkati

dağıttığını ve yanıt inhibisyonunu güçsüzleştiğini ortaya koymaktadır. Kaygının bilişsel performans üzerine bozucu etkilerini açıklamak amacıyla kaygının dikkat kontrol teorisi öne sürülmüştür. Bu teori kaygının çalışma belleğinin merkezi yürütücü işlevlerinden olan inhibisyon ve yönlendirme süreçlerini etkilediğini öngörmektedir. İnhibisyon, kişinin dikkatinin görevle ilgili olmayan uyaranlarla dağılmasına direnmesini; yönlendirme ise görevin talepleri değiştiğinde dikkat odağının sürdürülmesini ifade eder. Kaygının yukarıdan aşağıya işleyen mekanizmalar üzerine uyaranın tetiklediği süreçlerin etkilerini arttırarak, hedefe yönelik dikkat sistemlerinin etkinliğini azalttığı böylece bilişsel görev performansında bozulmaya neden olduğu düşünülmektedir[37]

2.4.Kaygının Nörobiyolojisi

Kaygı ve korku en çok karıştırılan kavramlar olarak belirtilmekle birlikte aralarında dikkat çekici farklılıklar bulunmaktadır. Aralarındaki en temel fark korkunun kaynağı belirli iken kaygının kaynağının belli olmamasıdır." Kaygının dıştaki her hangi bir nedene bağlanamayan, içten gelen, belirsiz bir duygu olduğu; korkunun ise kaynağı dışarıda bulunan bir tehlike karşısında hissedilen bir duygu olduğu belirtilmektedir. Ayrıca her ikisi de bireyi tetikte olması için uyaran bir duygusal tepki olmakla birlikte korku kısa süreli, kaygı ise uzun süreli bir duygu olarak kabul edilmektedir."[38]

Çeşitli kaygı modelleri, kaygının nöroanatomik altyapıları ve nöropsikolojik mekanizmalarını açıklık getirmeye çalışmıştır. "Beyindeki subkortikal yapılar içinde talamus, hipotalamus, hipokampus, pineal bez, hipofiz ve amigdala gibi önemli nöroanatomik oluşumları içeren limbik sistem; bellek ve duygu durum değişikliklerinden sorumlu önemli bir bölgedir. Limbik yapılar içinde yer alan amigdala korku duygusu ve kaygı oluşumunda en önemli role sahip nöroanatomik yapıdır. Amigdala ve amigdala ile nöronal bağlantısı olan lateralhipotalamus, vagusundorsomedialnükleusu, nükleusambigius, parabrakialnükleus, ventraltegmental alan lokusseruleus, pedinkülopontinnükleusnükleusretikülaris ve

[37] Yıldız ,s.6
[38] D,Yıldız.,Ameliyat Öncesi ve Sonrası Dönemde Hastaların Kaygı Düzeylerinin Belirlenmesi, KKTC, Yakın Doğu Üniversitesi (YDÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), Lefkoşa, 2011, s.17

hipotalamusunparaventriküler çekirdeği normal ve patolojik anksiyete oluşumunda rolü olan belli başlı nöroanatomik yapılardır. Kaygı ile ilgili nörobiyolojik kaygıyı arttıran korku duygusunun ortaya çıkmasında ve korkunun ortadan kalkmasında amigdalanın merkez rolünü vurgulamaktadırlar. Korkunun ortadan kaldırılmasında medialprefrontal korteks ve amigdala arasındaki iletişimin önemini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Kaygının kontrol edilmesinde amigdala ile medialprefrontal korteks arasındaki etkin iletişim daha etkili bir sonuç yaratmaktadır.

Sağlıklı bireylerle yapılan birçok nörogörüntüleme çalışması kaygının amigdala aktivitesini arttırdığını göstermiştir. Örneğin, beklenmeyen korkulu yüz ifadelerinin gösterildiği bir çalışmada, amigdala aktivitesinin yüksek kaygı seviyesi ile paralel ilerlediği ortaya konulmuştur. Artan amigdala aktivitesi kaygı seviyesinin artışıyla ilişkilidir. Bu ilişki kişinin uyaranın farkında olmadığı zamanda, olduğu zamana göre daha belirgin olarak gözükür."[39] . İşlevsel beyin görüntüleme teknikleri, duyguların nöral altyapılarının beyinde spesifik bir alanla sınırlanmadığını, farklı beyin yapıları arasındaki karışık interaksiyonlar sonucu oluştuğunu göstermiştir.

3.YÖNETİCİLER VE İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU

Yöneticiler motivasyon kavramını tam olarak algılamalıdırlar. Böylelikle en üst basamaktan en alt basamağa kadar her birey aynı sesi duyar, aynı fikri düşünür duruma gelebildiğinde o işletmeden en yüksek oranda verim alırız. Bir kurumda ne kadar nitelikli personel olursa olsun, çalışanlarının çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmediği sürece kurumda yeterli ve gerekli fayda sağlanamaz. Çalışanın çalışmaya istekliliği bireyin kendisinden kaynaklandığı gibi aynı zamanda bireyin kurumda nasıl yönetildiğine de bağlıdır. Çalışanların istekli olmalarının sağlanarak en üst düzey motivasyon ve üst düzey başarı elde etmek için üst düzey yönetim desteği büyük önem arz eder.

[39] Yıldız, s.4

3.1.Yöneticiler ve Motivasyon

Yöneticiler, bir kurumda çalışma alanında üst düzeyde olan ve diğer tüm çalışanlara yön gösteren kişilerdir. Yöneticilerin en önemli özelliği, çalışanın işte ilerlemesine yardımcı olmak ve çalışmanın seyri hakkında kararlar üretmektir.

Bir yönetimde çalışan bireyler ve yönetici genel bir bütünlüğü oluşturur. Bu bütünlüğün sistematik çalışması adına kararı alan kişi yöneticidir. Yönetici, çalışanı motive ederek, işlerin daha iyi ilerlemesini ve iş yerinin kar etmesini sağlayabilir. Bu açıdan yöneticilere çok fazla görev düşmektedir.

Bir yöneticinin çalışanlarını ve onların isteklerini tanıması, bilmesi yönetimde etkin rol oynamasını sağlar. Daha önce üzerinde durulan etkinlik konusu, işletmelerde özellikle yöneticinin yönlendirmeleriyle olacak hususlardan meydana gelir. Yönetici iş yerinde çalışanları yönlendirerek ve motivasyonunu sağlayarak onların ve çalışma ortamının etkin olmasına olanak sağlar.

Bir çalışma ortamında yönetici kişi, çalışanın memnuniyet oranını bilmelidir. Çalışanın işten kaynaklı sorunları varsa, bu sorunlardan haberdar olmalı ve sorunların giderilmesi adına çalışmalıdır. Her iş yerinde çalışanların belli sorunları olabilmektedir. Bu sorunlar, öncelikle kişinin maaşından kaynaklı sorunlar, hakkını alamadığını düşünmesiyle oluşacak sorunlar olabilir. Kişi, işine verdiği emeğin karşılığını alamadığını düşündüğü yerde motivasyonu düşer ve işe de katkısı azalır. Bu da iş yerinde zamanla görülebilecek performans düşüklüğüne sebep olabilir.

İş yerlerindeki yöneticiler, çalışanların emekleriyle ilgili sıkıntılardan da haberdar olmalıdırlar. Her ne kadar yönetici de olsalar, yöneticiler de üst kademede çalışan sınıfına girmekte ve çalışan sorunları hakkında fikir yürütebilmektedir. Yöneticiler, çalışanların maaş veya iş kaynaklı sorunlarını dinlemeli ve bu konuda yetkili kişilerle görüşerek, çareler bulmalılardır. Çünkü çalışanların iş kaynaklı motivasyonu oluşturulmadan, işten verim alınması oldukça güçtür.

"İşçilerin motive olmasının iş üzerindeki etkileri üstüne araştırmalar yapan Clarance Francis isimli araştırmacı, motivasyonu tanımlarken, kişide satın alınamayan özellikler kategorisine koymuş ve motivasyonun sadece oluşturulabileceğini ve emek isteyen bir süreç olduğunu dile getirmiştir.Bu nedenle çalışanların her türlü motivasyonunu sağlamak, yöneticiye bağlıdır. Yönetici ile çalışan arasında kurulan dengeli iş ilişkisi buna olanak verir."[40] Motivasyonun iş ortamında kazanılması için sadece maaş düzenlemesi değil; iş saatleri ve çalışma şeklide düzenlemeye gidilmesi, iyileştirilmeler yapılması da gereklidir. Çalışanlar, eğer çok fazla çalıştırılıyorsa, tatil vs. gibi ödüller almıyorsa da, çalışanların motivasyonu düşük olur ve işe karşı istekleri azalır, verimleri düşer.

3.2. İş Görenler ve Motivasyon

İş görenler, yani çalışanlar; belli bir mal ve hizmet üretmek amacı ile kurulmuş iş yerlerinde, o amacı gerçekleştirmek adına işe girmiş kişilerdir. İşin karşılığı olarak iş görene (çalışana) hizmetinin karşılığı olan ücret ödenir. Bu nedenle iş ilişkisi hem çalışanın hem de işverenin karşılıklı sözleşmesi ve memnuniyeti çerçevesinde oluşmuş bir düzendir.

İş görenin motivasyonu konusunda bilinmesi gereken en önemli şey, bir iş yerinde işverenin, iş görenleri tanıması ve ihtiyaçlarını bilmesidir. İş gören kişilerin tanınmasıyla, ancak oluşabilecek sorunlar baştan önlenir ve gerekenler yapılır.

Çalışan her bireyin bir karakter yapısı, hayatı ve istekleri vardır. Yaşamlarına yönelik olarak oluşan istekleri, çalıştıkları iş alanı ile pekişmektedir. "Kişilerin çalışma hayatında olmalarının sebepleri vardır. Öncelikli sebep, maddi kazanç sağlamakken; bunun yanında sosyal hayata karışmak, statü sahibi olmak gibi sebepler de vardır. Kişilerin motivasyonunu etkileyen çeşitli faktörler vardır. Araştırmacılar, bu noktada çeşitli teoriler üretmişlerdir."[41] Kişilerin iş yerlerindeki hayatlarında motive olmalarını sağlayan sebepler, işe giriş amaçlarıyla da yön değiştirmektedir. Eğer kazançtan çok, statü kazanma sebebiyle işe girmiş bir birey varsa, öncelikli hedefi çalıştığı kurumda kademe atlamak ve konum değiştirmektir.

[40] Şahin, s.11
[41] Kaplan , s.14

Bu çalışanın motive olmasını sağlayan en önemli neden elbette ki çalışma sistemine göre konum değiştirmesidir. İşveren kişi, iş yaşamında çalışanlara bu şekilde haklarını verdiği sürece çalışanlar motive olur ve bu da işverene yarar.

Ancak, bunun tam tersi olarak bir iş yerinde çalışanın istekleri göz ardı edilir ve çalışma düzeni hakkaniyetli kurulmazsa, o zaman zamanla iş yerinde düzensizlik ve başarısızlıklar oluşur.

3.3.Motivasyon Sağlayan Faktörler

Kişi motivasyonunu sağlayan unsurlar çeşitli faktörlere göre ayrılırlar. Bunlardan birkaçı başarı, ücret artırılması, kişilere mevki verme ile ilgili faktörlerdir. "Birbirleriyle ve başka birçok unsurla etkileşimli olan ve etken durumsal değişkenlere göre farklılık gösterebilen birçok motivasyon faktörü bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri çok sayıda araştırmada, farklı niteliklere ve bakış açılarına göre sınıflandırılmaktadır."[42]Bu faktörler kişide çalışma amaçlı bir azim ve motivasyon sağlarken, faktörlerin olmaması veya azalması kişinin çalışmasını da engeller ve kötü bir iş performansı ortaya çıkarır. Örgütün farklı özellikleri ile alakalı olan motivasyon faktörleri, örgütün çalışana bakış açısı, onu değerlendirmesi ve kişilere sunduğu olanaklarla çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmada önemli belirleyici olmaktadır.

3.4.Motivasyon Yönetiminin Faydaları

Motivasyon yönetimi çalışanların motivasyonunun sistemli olması, dolayısıyla performans düzeyinin yüksek olması açısından önemlidir. Bir işletmede sistemli bir motivasyon yönetiminin faydaları vardır. Bunlar; İşletmede çalışan personelin çalıştığı işe ve işletmeye bağlı olmasını ve orayı evi gibi görmesini sağlar. Bu da işletmenin kaderi için olumlu bir özelliktir. Motivasyon artırımı ile kişiler işletmenin var oluş amacının daha çok farkında olur ve bu amaçla kendilerini işlerine adarlar. Daha fazla ve istekle çalışan birey, işletmenin kalitesini ve ortaya çıkan ürünün kalitesini arttırır. Çalışan kişilerin motive olduğu bir iş yerinde huzur artar ve

[42] Karakaya-A.Ay, s.57

çalışma ortamında hoşgörü egemen olur. Kişilerin işe karşı olan tavırları ciddi olur ve kişiler işten verim almaya bakarlar.

3.5.Motive Olmuş İnsanlarla Çalışmanın Yararları

Motive olmak, bir çalışmanın geleceğini etkileyen bir faktördür. Motivasyonu tam olan bir bireyin, iş yerinde çalışması çok önemlidir. Bu önemi şu şekilde sıralarız;

−Motive olmuş kişiler, işletmeye aidiyet hissederler ve işletmenin başarısını düşünerek çalışırlar.

−Motive olmuş kişiler, diğer çalışanlarla uyum ve hoşgörü içinde çalışmayı ilke edinirler.

−Motive olmuş kişiler işlerini aksatmazlar ve bu da işyerinde bir denetime ihtiyaç hissetmeden kişilerin işleriyle alakadar olmalarını sağlar.

4.MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR

Motivasyon stratejileri kişilerin çalıştıkları işlerinde daha etkili olmaları için ortaya konan yöntemlerden oluşan bir kombinasyondur. Bu kombinasyonu gerçekleştirmek adına çokça araç kullanılmaktadır.

Bir kurumda çalışan kişiler, kurumun dirliği ve geleceği için önem arz etmektedirler. Çalışanlar kurumu ileri taşıyabilecekleri gibi, geriye de götürebilirler. Bu amaçla, çalışanlar ile yönetici arasında iyi kurulan diyaloglar işin seyri açısından oldukça önemlidir. Kurumlarda işçiler ile işveren arasında kurulacak diyaloglar, işverenin işçileri tanımasına ve motivasyonları olacak konuları bilmesine ve işin seyri açısından yapılacakları planlamasına olanak verir.

Motivasyonla ilgili oluşturulan ilkelerde çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Bunun nedeni kavramın, çok da aydınlatıcı bir kavram olmaması ve kişi aklında sorunlara sebep olan soyut bir manadan gelmesindendir. Bunun yanı sıra, her insanın ihtiyaçlarının farklı olması ve bu ihtiyaçlar paralelinde gelişen motivasyonun da farklı olması sebebiyle tanımsal değişiklikler olabilir.

4.1.Ekonomik Motivasyon Araçları

İş görenlerin çalışma hayatında belli amaçları vardır. Bu amaçların ilki ve en önemlisi ihtiyaçlarını karşılamak için para kazanmaktır. Para, önemli bir motivasyon aracıdır.

İnsanların bitmez tükenmez ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar için çalışan insanın ekonomik motive olması yani kazancının da onu çalışmaya itmesi tabii ki önemlidir. Özellikle taşeron çalışan işçilerde olsun, ya da rutin iş yapan kişilerde olsun ekonomik motivasyon kişiyi çalışmaya daha da fazla güdüler ve iş için önemli bir etken olmasını sağlar.

4.1.1.Ücret

Motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktadır. Bu görüşe göre ücret, iş görenin işletmeye katılma sebebi olmasının yanında motive olmasının da en güçlü aracıdır. Ücretlerin önemini şu şekilde sıralanmıştır:

− İşçilerin işyerlerinden aldıkları "maaş" adı altındaki ücret, geçimlerini sağladığı için önemlidir.

−Maaşın yüksekliği ile kişilerin işyerlerindeki statüleri arasında kuvvetli bir bağ vardır. Maaşın yüksekliği kişinin konumun önemini gösterir.

−Ücret olgusu, kişilerin bağımsız bir yaşam geçirebilmesi ve kimseye muhtaç olmaması adına gerekli en önemli araçtır.

Kişiler için para önemli bir araçtır. Gelişen ve değişen toplumlarda birçok şey para ile olmaktadır. İyi bir eğitim, sağlık hizmetlerinden iyi şekilde faydalanmak vs. gibi birçok şey, paranın var olmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle para önemli bir motivasyon aracıdır. Paranın artmasıyla birlikte toplumda kişinin isteklerini gerçekleştirme gücü de artmaktadır. Kişinin statüsü ile para kazanma seviyesi de aynı paralelde gittiği için bu da önemli bir motivasyon göstergesidir.

Yapılan bir çalışmada para çalışanın performansı ile ilişkilendirildiğinde bir motivasyon aracı olarak anlam kazanacağı belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların bir işi tamamıyla hakkıyla bitirmesi ve o işten verim alınabilmesi için gereken şey, çalışanı motive etmek yani ücretlendirmektir.

İş gören herkesin en büyük arzusu, maaşını adaletli ve doğru bir şekilde kazandığını hissetmektir. Bu nedenle kurumlarda kişiler arası ayrımcılık olmaması çok önemlidir. Kurumlarda kişilerin maaşlarının düzeyini yetenekleri, bilgileri etkilemektedir. Alanlarında daha yetenekli kişiler üst kademede yer alırlar ve maaşları da ona göre daha yüksek olur. Bu şekilde olan bir kurumda çalışanların terfi durumu vs. olduğu için kişiler kendini güvende hissetmeyebilir. Bu nedenle bazı kişiler için en önemli çalışma şekli herkesin aynı maaşı aldığı ve aynı kademede kaldığı, terfi şeklinin olmadığı iş şeklidir.

Ücret kavramı, motivasyon ve özendirme açısından oldukça önemlidir. İşletmelerde kişilerin terfi etmesi veya mevkiinin yükselmesi onun maaşının artmasını simgelerken; maaşının azalması da mevki kaybetmeyi ya da alt kadrolarda çalışmayı simgeler. Az maaş alan kişilerin her zaman, maaşı yüksek olanlara göre mevkii düşüktür. Bu da kişilerin mevkii ile aldıkları maaşın doğru orantılı olduğunu ortaya koyar.

İşletmelerde kimi zaman kişileri tehdit etmek ve çalışma verimini yükseltmek adına maaş unsuru bir araç olarak kullanılır. Maaşının düşmesinden korkan kişi, her zaman çok çalışmayı düşünebilir. Ancak, patronların kişileri bu şekilde tehdit etmesi gerçekten hiç etik değildir. Bu durum, kişilerin aynı zamanda moralini de düşürür.

4.1.2.Prim Ücret

Ücret, çalışanların zaman ve emekleri karşılığında aldıkları paradır. Hayatın devamlılığı için gerekli araçtır. Herkes daha fazla kazanmak, daha iyi şartlarda yaşamak ister. Çalışacağı işi seçerken öncelikle ücretin ne kadar olduğuna bakar.

Önüne sunulan alternatiflerden ilk bakacağı, iş için verilen ücrettir. Ücret birçok iş görenin motivasyonunu sağlayan en etkili araçtır. Ücret, kişinin çalışma amacıyla orantılı olarak ortaya çıkan bir durumdur. Yani, kişinin çalışasının ve o iş yerinde olmasının sebebidir. Ayrıca ücret, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırır. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının iş görenlere belli bir doyum sağladığı kabul edilmektedir.

Kişi ne kadar az kazanıyorsa, ücretin miktarı onun için o kadar önemlidir. Borcu olanın tek bir düşüncesi vardır: Nasıl daha fazla para kazanabilirim? Ücreti az olan bir işte çalışan kişi, artan her ücret miktarını kuruş kuruş sayar. Çünkü onun için önemlidir. Oysa bunun tam zıddı olarak çok maaş alan kişi bunu yapmaz, hatta belki artan maaş miktarını bile bilmez. Paranın yerini başarısının onaylanması, hareket serbesti alır.

Bazı işverenler ücreti düşük tutarak daha fazla sayıda kişi çalıştırırız diye bir düşünceye sahiptirler ancak kişi sayısı kadar verimli çalışıp çalışmama durumu da önemlidir. On kişinin yapacağı işi beş kişi verimli programlı çalışarak yapabilir. Verimliliği daha yüksek işletmeler, fazla ücretle, yardım ve ikramiyelerle çalışanlarını memnun edebilir. Ücret artışı konusunda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlardan biri; benzer işlerde çalışanlara eşit ücret verilmesidir. Şayet kişi aynı işi yapıp başkalarından daha az ücret alıyorsa çatışma ve kıskançlık durumu doğabilir. Bunun işe yansıması da çok iyi olmaz. Bunun yanında ücret artışının zamanı ve miktarı da önemlidir.

Ücret artışının hangi noktada yapılacağını bilmek ve bu artışın zamanını saptamak, ücretin verilmesinden daha önemlidir. İş görenleri işe bağlamak için sürekli ücret artırmak alışkanlık yapabilir. Ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmezse motive ediciliğini kaybeder.Ücret artışı sadece özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü gereksiz artışlar bireyde beklentiye dönüşebilir. Böyle bir beklenti, zamanla motive edici bir araç olmaktan çıkar ve zaten var olan bir faktöre dönüşür. Bu yüzden ücret artışı gereken zamanlarda ve gerektiği ölçüde, örgütçe uygulanmalıdır.

Motivasyonu artıran araçlardan ücretin yanında prim de işletmede doğru kullanıldığında çalışmayı özendirici, verimi artırıcı bir etkiye sahiptir. Primli ücret, kişilere sözel verilen ödüllerin yanında başarılarını maddi olarak desteklemedir. Primli ücret sistemleri çok değişik biçimde uygulanmakla birlikte, bunların ortak yönleri bir yandan işletmenin karlılığını artırmak, öte yandan çalışanların verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak özellikte, öncelikle zaman ve parça başına göre ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır.

Önce saatlik ücret belirlenir, standardın dışındaki her fazladan üretim için ayrıca ücret ödenir. İş gören standart zamanda işi bitirirse normal ücret alır ama daha kısa sürede bitirirse prime hak kazanır. İşyerinde prim sisteminin özendirici etkisi olduğu gibi, ölçümünün kolay olmadığı işlerde uygulanma zorluğu vardır. İşlerin hızlı yapılması nedeniyle kazalara, yıpranmalara sebebiyet verebilir. Bunun yanında verilecek primi zamanla yarışarak, daha fazla üretim için uğraşan çalışan, kaliteden ödün vermek zorunda kalır. İşin iyi ya da kötü oluşuyla ilgilenilmez. İş gören verilen zamanda istenilen üretimi gerçekleştirmek ve primi kazanmak amacıyla hızlı ve seri bir şekilde çalışır. Genel olarak primli ücret sisteminde belirlenen sakıncalara göre tedbir alınarak uygulandığında, iş görenleri çalışmaya motive etmede olumlu etki sağlamaktadır. Ayrıca iş görenin yaptığı işle, üretimiyle bağlantılı prim verilmesine de dikkat edilmelidir. İş gören eğer bu düşüncede değilse verilen prim bir işe yaramaz. İş görenin işe bağlanması hayal olur.

Çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret, ücret dışı yapılan ödemelere de prim denir. Ödül ise, çalışanlara gayretleri karşılığında sağlanan maddi, manevi yararlardır. Yöneticiler, iş görenlerden beklendiği davranışlar gerçekleştiğinde ödül vererek onları daha iyisini yapmaya şevklendirir. Örneğin işletmede zor bir işin başarılması gibi durumlarda, ya da bir sorunun çözülmesi durumunda ödül verileceğinin söylenmesi tüm çalışanları harekete geçirici bir etki yapar. Birbirleriyle yarış içine sokar. Yalnız burada unutulmaması gereken olumlu sonucun hemen arkasından ödülün verilmesi ve davranışın pekiştirilmesidir. Ayrıca sağlanan başarı ile ödül arasında orantı olmalıdır. Ödüller, kişilere, işe, ihtiyaçlara göre belirlenirse etkisi artar. Ödülleri, nakit ödüller, eşya, giyim, gıda ödülleri,

hediye çekleri, kâra katılma, izin, terfi, sorumluluk, yemek, tatil, kutlamalar, plaketler, eğlenceler gibi çeşitli kategoride çeşitlendirebiliriz." Amerika'da çalışanlar arasında yapılan anket sonucuna göre, ankete katılanların %95'i nakit para ödüllerinin olumlu bir teşvik aracı olduğunu bildirmişlerdir. Çalışanlarda zayıf yönleri güçlendirebilmek için, ücret, prim ve çeşitli ödüller vererek, olumlu, destek verici iş ortamı sağlayarak bu eksiklikler giderilebilir."[43]

Nakit para ödüllerindeki tek problem, elemanlara ödül olarak verilen bu parayı borç ödeme aracı olarak kullanmaları ve ödülü çabucak unutmalarıdır. Yine de nakit ya da nakit değeri ödüller çalışana nasıl kullanacağına karar verme esnekliği sağlar. Kendi tercihlerini kendileri yapacağı için tatmin dereceleri yüksek olacaktır. Günümüzde çalışanlardan daha çok iş yapma, yüksek performans gösterme davranışları beklenmektedir.

4.1.3.Kâra Katılma

İşyerleri, kar amacıyla kurulan birliklerdir. İşyerlerinde çalışanların hizmet ya da mal üretmesi, ham haliyle alınır ve kar payı eklenerek piyasaya sunulur. Bu şekilde ham ürünün üzerinden yapılan kar ile işletmeler kazanç sağlar. Kar amacıyla çalışma olmazsa, işletmelerin ömrü oldukça kısa olur.

Kara katılma tekniği, işletmelerde kullanılan oldukça eski bir tekniktir. Bu tekniğin uygulanması, iş yerinde çalışan kişilere maaş ödemesi yapılmasının yerine, kişilerin işletmenin karına ortak olmasını ve pay almasını güder.

Kara katılma sisteminin en önemli avantajı çalışana adaletli bir şekilde ücret düşmesi ve çalışanların daha büyük bir paya sahip olmasıdır. Sakıncalı yanı ise, çok fazla çalışan olan bir kurumda bu durumun uygulanmasının oldukça güç olması ve kişilere daha az bir pay düşmesidir. Bu durumda çalışanlara verilen karlar, belki de işletmenin geleceğini etkileyecek ve olumsuz katkı yapacaktır.

[43] F. İnce, Verimliliği Artırmada Motivasyonun Gücü, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.30

Kara katılma, daha çok büyümesi çabuk olan kurumların uygulayabileceği bir sistemdir. Bunun nedeni, çabuk büyüyen kurumlarda kar oranının her geçen gün artmasıdır. Bu şekilde bir büyümede herkese düşen kar eşittir ve her geçen gün artacaktır.

4.1.4.Ekonomik Ödüller

Bir kurumda çalışanların motivasyonunu yükseltmek, daha iyi çalışmalarını sağlamak adına yöneticiler tarafından belirli ödüller verilebilir. Bu ödüller maaş attırılması, prim, tatil vs. gibi ödüllerdir. Kurumlarda çalışan bireylere verilen bu ödüller, kişilerin daha fazla motive olmasına ve işlerine sarılmalarına olanak verir. Çünkü daima aynı işte çalışan bireylerin motive olması oldukça güçtür. Monotonluk, işte verimi azaltan önemli bir unsurdur. Bu nedenle çalışanlara verilen ödüller monotonluğu zamanla yok etmek içindir. Bunun yanı sıra kişilere çalıştığı iş için ödüller verilmesi ve başarının takdir edilmesi, kişilerde var olan yaratıcı gücü de harekete geçirir.

"İş görenleri çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak ücret kazanmaktır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmamış işçilerin sayısının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. İş görenin korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik özendirme araçları diğerlerinden daha etkilidir."[44]

Günümüzde iş yerlerinde ekonomik ödüller gerçekten çok fazla yer tutmakta ve insanları iyi bir çalışmaya yönlendirmek adına kullanılmaktadır. Bu durumun elbette ki kişi çalışmasında önemli bir atılımı vardır. Ancak, kişiler için özellikle var olan çalışma disiplini değişmemelidir. Bu nedenle verilen paralara ve ücretlere çok fazla düşmemek gerekir.

[44]Soykaner,s.29

4.1.5.Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Günümüzde insanların ev yaşamında uzaklaştığı ve gittikçe çalışma hayatına çok katıldığı görülür ve insanlar çalışmayı hayatlarına odaklayarak yaşarlar. Kişilerin iş hayatında geçirdikleri süre fazlalığı, belli bir yaştan sonra yerini emekliliğe bırakır ve her kişi, işinden emekli olarak köşesine çekilir. İşte çalışmanın amacına, emeklilik de hizmet etmektedir. Kişilerin iş hayatında geçirdikleri sürede ihtiyaçlarını karşılamak için ücretler alması, aynı zamanda hayatı rahat yaşamak için geçerli bir kanundur. Devamındaki emeklilik de kişinin işten ayrılmasından çok, işle ilgili yapabileceklerinin son bulması ve daha sonrasında kendisini farklı işlere adamasıdır. Emeklilik belli bir yaştan sonra olur. Çünkü kişiler belli bir yaştan sonra yaşlanır ve emeklilikteki gücü kendilerinde bulamazlar.

Aynı zamanda zamana da yenik düşerek, o iş için verimli olmamaya başlarlar. Bu durumda emekliye ayrılmak gerekir.Kişinin emekliye ayrılmasının yanı sıra işten ayrılmasının bir nedeni de işten çıkarılmasıdır. Özellikle işe artık yararı olmayan bireylerin işten çıkarılması, onların motivasyonunun düştüğüne bir kanıt olmaktadır.

İşten çıkarılan bireylerin toplumda mağdur olmaması ve yeni bir iş bulana kadar hayatlarını idame ettirmesi için devletin koyduğu önemli yasalar ve kurallar vardır. Bunlardan en önemlisi, sosyal güvenliktir. Kişilerin eğer sosyal güvenliği varsa, işsiz kalsalar dahi, belli bir süre için işsizlik maaşı alacak ve bu şekilde geçineceklerdir. Bunun dışında kişilerin kendi çalıştıkları kurumlardan da sigortaları olur. Bu sigortalar birikerek kişilerin ilerde emekli olmasına olanak verir.

Bir işyerinde çalışan kişi, orası tarafından sigorta yapılır. Bu sigorta sayesinde devlette hakkı olur. Bu haklara örnek olarak sağlık hakkını verebiliriz. Kişi bir hastalık durumunda eğer sigortası varsa, ücretsiz muayene olma hakkına sahiptir. Bu da çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.[45]

[45] Yıldırım, s.23

4.2.Psiko - Sosyal Motivasyon Araçları

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken diğer bir grup Psiko - Sosyal motive edici araçlardır. "Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı yaygınken, bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, iş görenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal birtakım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmiştir."[46] Kişilerin hayatlarındaki çalışma yaşamı ve ev hayatı dışında kalan sürede yaptıkları, kendilerine de psikolojik olarak iyi gelecek çalışmaları kapsar. Bu çalışmalar, kişinin işine daha fazla motive olmasını ve monoton yaşamdan uzaklaşmasını sağlar.

4.2.1.Bağımsız Çalışma Olanakları

Bağımsız çalışma, kişinin bir kuruma veya devlete bağlı olarak değil, kendi üretim ve düşünce gücüyle oluşturduğu işinde çalışmasını ifade eder. Bağımsız çalışma kişilerde benlik duygusunu, egoyu ve özgüveni besleyen bir unsurdur. Bu unsur, kişinin kendine güvenini sağlayarak kendi ayakları üzerinde durmasına yardımcı olur.

Bağımsız çalışmak, kişilerin özellikle özgürlüğüne düşkün kişilerin altından kalkabilecekleri bir iştir. İş hayatında alt – üst ilişkisi, çalışan – patron ilişkisi vardır ve yeri geldiğinde çalışan kişi ezilmektedir. Özgür ruhlu bireyler bu ezilmeyi yaşamak istemez ve kendi kararlarını vermek isterler. Elbette bunun için sadece özgür ruhlu olmak yetmez, bunun yanında kişilerin bir iş kuracak maddiyatının da olması gerekir. Çünkü bir iş kurmak, baştan her şeyiyle ilgileneceğiniz büyük bir zorluğun altına girmektir.

Bunun dışında bağımsız çalışmak isteyen kişilerin en önemli özelliği serbest zaman diliminde çalışmaktan hoşlanmalarıdır. Belli bir işte çalışan bireylerin iş saatleri bellidir. Bu iş saatlerinin dışında çalışmak mesaiye girer ve çalışanlar bunun

[46] Soykaner, s.34

da ücretini alırlar. Lakin bağımsız çalışan bireyler için durum oldukça farklıdır. Onlar günün her saati çalışmayı değil, kendi istedikleri saatlerde çalışmayı isterler. Bu durum, sadece kendi inisiyatiflerinde ki bir işte gerçekleşeceği için de bağımsız iş kurarlar.

Bağımsız çalışmanın çeşitli avantajları ve dezavantajları vardır. Öncelikli avantajı bağımsız çalışan birinin iş saatlerini kendi ayarlaması, çalışma düzeninin kendi ayarlaması ve her şeyden kendisinin sorumlu olmasıdır. Yani hesap vereceği bir mecra olmaması önemlidir. Bu da kişinin kar ve zarar denkleminde bağımsız olmasını, işine hâkimiyetini sağlar. Bunun dışında eğer tek çalışan kendisi ise, çalışan olmadığı için daha çok kazanmasına olanak verir.

Bağımsız çalışmanın dezavantajlarının başında ise, kişinin tek başına koordinasyon güçlüğü yaşaması yer alır. Özellikle kurulan iş birden fazla kişiye gereksinim duyulacak bir işse, kişinin tek başına işin altından kalkması oldukça güçtür. Başka elemanları varsa da, ödeme yapması ile elde edilen paranın bölünmesi bir olumsuzluk yaratır. Bunun dışında bağımsız kurulan işlerde giderlerin tek kişinin üstünde olması da başka bir olumsuzluktur.

4.2.2.Değer ve Statü

Bir kurumda çalışan bireylerin amaçları kişiden kişiye göre değişmekle birlikte genel amaç para kazanmak ve hayatını idame ettirmektir. Bunun yanı sıra, bazı kişiler değer görmek, statü kazanmak ve toplumda yer edinmek için de bir işte çalışırlar. Bu kişinin doğasında var olan bir ihtiyaçtır.

"Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, sosyal yapı içindeki saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu güdünün sonucudur. Ancak bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişir."[47] Kişi ihtiyaçlarını belirli gruplara ayırmıştır ve bu ihtiyaçların başında da fizyolojik ihtiyaçlar olduğunu söylemiştir. Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen önemli ihtiyaçlar; kişinin kendisini gerçekleştirme adına yaptığı sosyal

[47] M.Tüz-Z.Sabuncuoğlu,age,s.78

ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların seviyesi kişiden kişiye göre değişmekle birlikte temelde kişinin sosyal olma, hayata katılma ihtiyaçlarını giderir. "Yapılan bir araştırmada; Kişilerin, mensubu bulundukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları iş sonrasında onları herkesin takdir ve tebrik etmesinin daha önemli olduğu belirtilmektedir."[48]Bireylerin toplum içerisindeki yerini statüleri belirler. Bir bireyin statüsü ne denli yüksekse, toplumdan o denli sevgi ve saygı görür. Bu birey için motive sağlayan önemli bir unsurdur.

İş gören kişilerin işletmelerdeki amaçları sadece para ile odaklı olmamakta ve bunun yanı sıra saygı görmek ve statü kazanmakla da ilgili olmaktadır. Kişiler, statü kazanarak çevresinden bir kademe daha yükselecek ve kendilerini değerli hissedeceklerdir. Bu nedenle, iş yerlerinde kişilere bunlar bilinerek ve insan psikolojisi bilinerek davranılmalıdır. Yani kişiler, övülmeli ve çalışmalarının karşılığı olan yerlere getirilmelidirler.

4.2.3.Özel Yaşama Saygı

Kişilerin özel yaşamı, işlerinden ayrı olarak günlük hayatta aileleriyle kalan süresini içermektedir. Bir kurumda çalışan kişiler için özel yaşam, özellikle işleri çok yoğunsa kimi zaman göz ardı olabilmektedir. Bu nedenle kişiler, özel yaşamları ile ailevi hayatları arasında denge kurmayı bilmelilerdir.

Kurum yöneticileri için de kişilerin özel yaşamları önemli ve değerli olmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarına bu konuda gereken desteği vermeli ve gerektiğinde de çalışanların ailesel sorunlarını hoş görmelidirler.

Çalışma hayatında kademeli bir sıralama olduğu ve terfi söz konusu olduğu için kimi zaman iş hayatlarında aynı durum söz konusu değildir. İş ilişkisinde üst kademedeki kişiler, çalışanların özel hayatını sorun yapabiliyor, hatta bu konudan şikayetçi olabiliyorlar. Oysa, aynı yerde belli bir amaç uğruna çalışan bireylerin birbirlerine destek olmaları işin devamı açısından önemli ve gereklidir.

[48]A.Kanbur-E.Örücü,"Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Amprik Bir Çalışma", Celal Bayar Üniversitesi(CBÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi(İİBF), Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.1, Manisa,2008,s.87

4.2.4.Takdir Etme ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma

Bir işletmede kişilerin arasındaki birlik önemlidir. Çünkü kişilerin arasındaki birlikler, işletmenin devamlılığı adına aynı amaç için çalışan bir bütünü temsil eder.

İşletmelerde kişileri takdir etmenin çeşitli yolları vardır. Bu kişilere ödül, izin, prim ya da maaş artırımı yaparak gerçekleşebileceği gibi, kişilere sözle de söylenerek sağlanabilir. Bir işletmede kişiyi takdir etme ve işletmenin geldiği noktada kişinin başarısını yadsımama önemlidir. Çünkü işletmeler çoğunluğun iş yaptığı yerlerdir ve çoğunluğun da çabalarıyla önemli bir yere gelirler. Kişilere sözle yapılan takdirler kadar, onlara ödüller vermek de etkilidir. Kişi bu sayede işletmedeki öneminin farkına varır ve bu amaçla çalışmasına devam eder.

Ekonomik ödüller, bireylerin özellikle pahalı hayat şartlarında motive olması için oldukça önemlidir. Maddi amaçla yapılan her teşvik, bireyi kamçılar ve işine dört elle sarılmasını sağlar. Bunun yanı sıra, kişilere iş yerlerinde terfi sağlama, onların kademe almasını sağlama da önemli bir motive aracıdır. Kişi eğer, çok çalışıp işletme için önemli bir şeyler yapacağına inandığında geleceği konumu biliyorsa o halde oldukça fazla çaba harcar. Kişinin bu çabasının olması da işletmenin geleceği açısından oldukça önemlidir.

İş görenler kişiler işlerini gerçekten gerektiği gibi yaptıklarında ve işe olması gibi katıldıklarında işveren tarafından takdir edilmeleri veya ödüllendirilmeleri, iş görenlerin mutlu bir iş yaşamı geçirmelerine sebep olacaktır. Bu nedenle, çalışanlara arada sırada başarılı durumlarından dolayı takdir cümleleri söylenmesi oldukça önemlidir. Kişiler, böylece kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecekler ve yaptıkları işin değerini bileceklerdir.

İş yerlerinde kişilere sadece maddi açıdan ödül verilmez. Sayılan takdir cümleleri de önemli bir motivasyon şeklini simgeler. Çünkü insan ihtiyaçları da sadece maddiyatla karşılanmaz. İnsanların görmediğimiz içsel ihtiyaçları vardır. Örneğin; sevilmek, sayılmak bunlardan biridir. İşletmelerde sayılmak ve takdir edilmek de bu şekilde bir ihtiyaçtır. İnsan, yaptıklarının onaylandığını görünce belki de birçok paranın yapamayacağı denli bir motiveye ulaşacaktır. Çünkü kişiler sadece

maddi kaygılarla bir işletmede bulunmazlar. Bu şekilde sağlanan bir doyum da oldukça önem arz eder.

Bir iş yerinde yöneticilerin çalışanları övmesi, önemli bir motivasyon şeklidir. Bu amaçla yöneticiler, çalışanların işletmelerde etkilerini görmeli ve onları övmelidirler. Bu şekilde kişilerin iş kurumuna aidiyetleri artacak ve kendilerini kuruma bağlı hissederek daha çok çalışacaklardır.[49]

4.2.5.Sosyal Katılım

Sosyal katılım, işletmelerde çalışanların iş yönetimine katılmalarını, fikirlerini söylemelerini ve işletmenin kaderi hakkında verilecek kararlarda düşüncelerini belirtmelerini hesaba katan bir olgudur. Çalışanlar, işletmelerin birer vücudu gibidirler. İşletme hakkında her zaman çalışanların da söz söyleme yetkileri vardır. Bu nedenle, çalışanlar işletmelerde söze katılmalı ve fikirlerini söylemelidirler.

Bunun dışında sosyal katılım olarak işletmelerde kulüpler bulunmalı ve iş dışı saatler çalışanların sosyal olmasına ayrılmalıdır. Bu da kişilerin motivasyonu için oldukça önemlidir. Çalışanlar sosyal kulüplerde farklı konulardan ortaklıklar kurmalı ve iş dışında oluşacak bağla aile gibi olmalıdırlar. Çalışanların bu tutumu, elbette işe de yansıyacak ve daha fazla başarı getirecektir.

4.2.6.Çevreye Uyum

İnsanların karakterleri toplumda çeşitlilik göstermektedir. Çünkü karakter, kişinin kendisine hastır ve belli özellikleri içinde barındırır. Bir insanın utangaç olması veya bir durum karşısında takındığı tavır, onun karakteriyle ilgilidir.

Karakter, topluma çıkmak ve hayata karışmakla birlikte değişir ve gelişir. Çünkü karakterin oluşumunu tamamlaması diğer insanlarla iç içe olan yaşamında olur. Bu nedenle kişilerin evde oturmaları yerine, bir yerde çalışmaları tavsiye edilir.

[49] Yıldırım, s.28

"Personel yeni işe girdiği zaman örgüt çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır. Yönetici ise, yeni gelen personele her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır."[50] Kişiler, işletmelerde çalıştıklarında diğer insanlarla iç içe bulunurlar ve en azından başkalarının fikirlerini görerek yaptıkları davranışları kıyaslar veya doğruluk – yanlışlık ilkesine göre değerlendirirler. Kişilerin iş yerlerinde çalışmaları onların sosyal hayata katılmalarını sağlar ve diğer insanlarla ilişkilerini geliştirir.

4.2.7.Öneri Sistemi

İş görenlerin işe bağlanmaları için fikirlerinin dinlenmesi ilkesini içeren bir sistem olan öneri sistemi, kişilerin işletmeye ait olmalarının sağlanarak onları daha başarılı yapmayı arzular. Bu sistem daha çok Batı şirketlerinde kullanılan bir sistemdir. Sistemde çalışanlar aile gibi iç içedirler. İşletmenin geleceği açısından fikirlerini söylemekten kaçınmazlar ve işletmeyi, kendi faydalarına olan bir yer olarak görürler.

Kişilerin önerilerinin patronlarca dinlenmesi, onların aynı zamanda değerli hissettirilmesine de sebep olduğu için önemlidir. İşletmelerde kendini değerli hisseden çalışan, böylece değer verdiği işletme için de elinden geleni yapmaya çalışacaktır.

4.2.8.Ceza

Ceza, işletmelerde motivasyonu ve davranışı zayıflatmak amacıyla yanlış yapan personele verilen bir yanıttır. Ceza sisteminin yararları olduğu kadar zararları da vardır. Öncelikle personelin yaptığı yanlıştan dolayı ona verilen cezanın tek yararı bir daha yapmamasını sağlamak ve personeli disiplin altına almaktır. Bu kimi zaman iyidir. Çünkü personel kurumun ciddi bir yer olduğunu algılayacak ve davranışını buna göre şekillendirecektir.

[50]Soykaner,s.39

Ceza sisteminin dezavantajı ise, çalışanın kimi zaman işletmeden ve yaptığı işten soğumasına neden olarak kişinin işe bağlılığını azaltması ve iş verimini düşürmesidir. Kişiler, hataları ne olursa olsun işletmelerde aldıkları ceza ile işletmeden ve yaptıkları işten soğuyabilirler. Bu durum da işin geleceği adına olumsuzluk yaratabilir.

5.BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon, kişiyi belli bir amaca göre güdülemek ve harekete geçirmektir. Kişilerin motivasyonu, ilgili alanlarda başarılı olmalarını sağlayan önemli bir etkendir. Motivasyon; para, takdir edilme, kademe ve sınıf atlama şeklinde sağlanacağı gibi, kişinin çalıştığı alanla ilgili gerekli bir unsurla da sağlanabilir. Böylelikle motive edilen kişi, o alanda daha da hırslanarak çalışabilir. Bu nedenle motivasyon yönetimi kavramı, oldukça önemli bir kavramdır.

Bu kısımda uzmanlar tarafından geliştirilen motivasyon teorileri üzerinde durulacaktır. Bu teoriler, motivasyon nedir? sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuş ve motivasyonu anlamaya yönelik olana teorilerdir.

Motivasyon teorileri başlıca altı gruba ayrılır. Bu gruplarda kendi içinde çeşitlenmektedirler.

5.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, motivasyon adına üretilen teorilerden ilkidir. Bu teori çeşidinin özü; yöneticinin çalışanını tanımasını öngörmektedir. Yönetici, eğer ki çalışanını tanır ve davranışlarının sebeplerini bularak ilerlerse işi daha kolay olacaktır. "Kapsam teorileri kendi içerisinde dört ayrı gruba ayrılır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, David McCelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti."[51] Kapsam Teorileri; Kişilerin davranış sebeplerinin cevaplarını bulmaya çalışan teorilerdir.

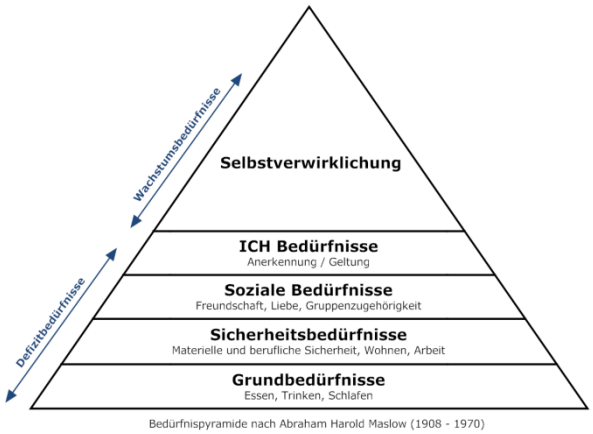
[51] T.Akgemci-A.Çelik-Ş.Şimşek ,age s.185

5.1.1.Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon konusunda geniş araştırmalar yapan A. Maslow, motivasyonu insanın ihtiyaçları ile paralel yapıda görmüş ve ihtiyaçların karşılanması ile oluşacak bir durumun kişide daha fazla motivasyon yarattığına inanmıştır.

"Maslow, insan ihtiyaçlarını yaptığı araştırmalar sonucunda beş ayrı kategoriye ayırmış ve bu kategoriler doğrultusunda düşüncelerine yön vermiştir. Maslow'a göre, insan ihtiyaçlarının ilk basamağını fizyolojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, insanların bedenleri kaynaklı temel ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların giderilmesi kişinin sağlığı açısından da geniş önem taşımaktadır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak yemek yemek, su içmek, idrar çıkarmak gibi ihtiyaçlar verilebilir."[52]

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyarerşisi



Kaynak: M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, SBE, Ankara, 2007

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisini daha iyi tanımak adına şu şekilde kategorize ederiz:

[52] Kaplan, s 47

Güvenlik ihtiyaçları: Her insan yaşamının güvenli olduğunu bilerek ancak rahat bir şekilde hayatına devam eder. Bu amaçla insanın temel ihtiyaç derecesindeki gereksinimi yeme, içme, uyuma, idrar boşaltımı ve korunmadır. Kişi bu ihtiyaçları hem bedeninin güvenliği için, hem de hayatının geri kalanının güvenliği için gerekli görür.

Sosyal İhtiyaçlar: Güvenlik ihtiyacını karşılayan birey için, sonraki aşama sosyal hayata katılmak için gerekli olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlardan bazıları sevme, sevilme, saygı görmedir. Kişinin hayatının devamı için fizyolojik ihtiyaçlar kadar önemli olmasa da bu ihtiyaçlar da kişinin hayatına anlam katması yönünde önemlidir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: Temel ihtiyaçlarını karşılayan her bireyin sonraki aşamasında egosunun beslenmesi gereklidir. Bu beslenme, diğer fizyolojik beslenmeden farklı olarak kişinin özel çabası ve topluma karışmasıyla mümkün olmaktadır. Kişi topluma karışarak toplumda var olmaya, tanınmaya ve saygı görmeye başlayarak bu ihtiyacını karşılar.

Kendini Tamamlama İhtiyacı*:* Bireyin ideallerini gerçekleştirmesi sürecini anlatan bu süreç, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarından sıyrılan birey için söz konusudur. Birey ihtiyaçlarında erişilen en son aşamayı dile getirir.

Abraham Maslow'un bu ihtiyaçlar hiyerarşisi gösterir ki, "insanların motivasyonu ihtiyaçları yönünde gelişmektedir. Paraya ihtiyaç duyan birisinin, çalıştığı yerde maaşına zam yapılması onun için en iyi motivasyon kaynağıdır. Ya da sınıf atlamak isteyen biri için, statü verebilecek bir işe sahip olmak en önemli motivasyon sebebidir."[53]

Maslow'un teorilerinden yola çıkarak insanların daha üst seviyedeki ihtiyaçlarının tatminini denemeden önce daha alt seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere motive olmaktadırlar. Ancak Maslow'un çalışması üç önemli katkı sunmaktadır. "Yöneticilerin etkili olumlu destekleyiciler yaratmasına yardımcı olacak önemli ihtiyaç kategorileri tanımlamaktır. İkincisi, alt düzey ihtiyaçların üst

[53] Kaplan, s.45

düzey ihtiyaçlardan önce mutlaka karşılanması önemlidir şeklinde, iki genel ihtiyaç düzeyi hakkında düşünmeyi kolaylaştırır. Üçüncüsü, Maslow yöneticilerin, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirmenin önemi konusunda duyarlı olmalarını sağlamıştır."[54]

5.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın, çalışma ortamlarında çalışanları nelerin beklediğinin ve çalışanları neyin daha fazla işe motive edeceğinin, hangi çalışma koşullarında tatmin olamayacaklarının ve çalışma ortamına karşı isteksizliklerin meydana gelebilecek durumları belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden birisi de "Frederick A.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ya da "Motivasyon-Hijyen Teorisi*"* olarak bilinen yaklaşımıdır. Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir:

Motivasyonel faktörler: Bir işte kişinin başarı kazanması, para kazanması, statü kazanması, çevre edinmesi en önemli motivasyonel faktörlerdendir. Bu faktörlerle birlikte kişide işine bağlılık duygusu ve başarılı olma duygusu gelişir. Motivasyonel faktörler, belli bir amaca hizmet eden ve bu amaç uğruna verilen çabalardan oluşur.

Hijyen faktörler: Bu faktörler çalışma yaşamında kişinin motivasyonundan çok var, elde var olan sisteminden bahseden faktörlerdir. Hijyen faktörleri; iş yerinde kişiye sağlanan haklar, verilen ücret, konumu vs.'dir. Bunlar zaten iş sahibi olmasından dolayı kişide temelde bulunur. Ancak, olmaması halinde gerçekten sorunlar oluşabilir. Herzberg, hijyen faktörlerin bulunmasının kişinin çalışma sağlaması adına kurulmuş ana şartlardan sayar."[55]

[54] T.Akgemci-A.Çelik-Ş.Şimşek, age, s.187
[55] Şahin, s. 21

5.1.3.McClelland'ın ve Alderfer'in Motivasyon Teorisi

David McClealland'ın ortaya attığı bu motivasyon teorisi, insan ihtiyaçları ile ilgili savunduğu farklı teorilerle dönüşüm sağlayan bir konumdadır. Bu teorinin önemli yanı, insanın farklı motivasyon ihtiyaçlarına vurgu yapmasındandır. Bu ihtiyaçlardan en önemli üçü kişi başarısı, grup içi sosyal ilişkilerde durumu ve gücü ile ilgilidir.

McClelland, savunduğu teorisinde özellikle fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları arka plana almış ve daha evvel saydığımız kişi başarısı, sosyal ortam başarısı ve gücü koymuştur. Çünkü bu üç unsur, kişinin temel motivasyon noktalarına işaret eder. Örneğin; başarı, her insanın haz duyacağı ve takdir edilmeyi seveceğinden önemli bir ihtiyaçtır. Bunun yanı sıra, sosyal ortamda bulunma ihtiyacı da önemlidir. Çünkü insanlar toplum içinde birlikte yaşarlar ve sosyal ortamda başarılı olmak, kabul görmek, saygı bulmak fizyolojik ihtiyaçlar kadar önemlidir.

"McClelland'ın yanı sıra Clayon Alderfer de insanın ihtiyaçları ve motivesi konusunda aynı görüşleri taşır ve insan ihtiyaçlarını üç ayrı grupta inceler. Bunlardan ilki, kişinin varlıksal ihtiyaçlarıdır. Varlık ihtiyaçları, insan olmanın temelinde bulunan ve Maslow'un da savunduğu fizyolojik ihtiyaçları içerir. Barınma, yemek yeme bu ihtiyaçlar arasında yer alır. Diğeri McClelland'ın da savunduğu sosyal ilişkiler ihtiyacıdır. Sosyal ihtiyaç anlayışı, toplumların ortaya çıktığı ilk andan itibaren başlayan ve kişinin huzurlu bir yaşam sürmesini sağlayan ihtiyaçtır. Üçüncüsü ise, gelişim ihtiyaçlarıdır. İnsan, gelişime açık bir varlıktır."[56] Bu nedenle her geçen gün toplumda yenilenmek adına eğitimler alınır ve toplumda kabul görmek isteriz. Bu ihtiyacımız ikinci ihtiyacın paralelinde gelişir.

Alderfer, bu üç ihtiyacın birer basamak olduğunu ve ilk basamağı aşamayan kişinin ikiye ve devamına geçmesinin mümkün olmayacağını dile getirir. Bu yönüyle Alderfer'in teorisi ile Maslow'un teorisi arasında uygulama benzerlikleri vardır.

[56] Şahin, s.21

5.1.4.Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti

Bu teoriyi ortaya atan kişi, Victor H. Vroom'dur. "Vroom, ünlü psikoloji uzmanı Pavlov'un köpekler üzerinde denenen ödül – ceza yöntemine yakın bir yöntemdir. Vroom'un yönteminde bir iş yerindeki işçilerin ödül beklentisi ile işlerini yapmalarının sonuçları önemlidir."[57] Bir iş yerinde eğer ki çalışanlar, işlerini yapmalarıyla birlikte kendilerine bir ödül, bir mükâfat verileceğini düşünüyorlarsa, ellerindeki işi daha iyi bir şekilde yapmaya özen gösterirler. Buna karşın eğer çalışanların işin sonunda kendilerine verilecek bir ödül beklentileri de yoksa, o zaman çalışma istenen derecede başarılı olmaz."Vroom, bu nedenle başarılı iş yerlerinde her zaman çalışanın mükâfatlandırılacağı bilgisini taşıdığına inanmaktadır."[58]

5.2.Davranışsal Şartlandırma Teorisi

Süreç teorileri, kişinin motivasyon sürecini ele alır ve motivasyonun gerçekleşmesi için gereken isteğinin takip aşamasını inceler. Bu da teorinin uzunca bir inceleme noktasını ele aldığını düşündürür. Süreç teorisinde, kişinin bir davranış için var olan motivasyonunun aynı koşul ve şartlar altında tekrar olup olamayacağını içeren sorulardan oluşur.

Davranış Şartlandırma Teorisi, temelini psikolojiden de sıkça tanıdığımız bir isim olan Ivan Pavlov'dan almaktadır. Pavlov'un köpekler üzerinde denediği bir deneye de ad veren bu teori, başlangıçta köpeklerde denenerek, kişiye ödül veya ceza vererek bir davranış şekli oluşturmayı temel almaktadır.

Davranış teorisinde kişiye belli uyarıcılar verilir ve bu uyarıcılara öncelikle kişinin verdiği tepki ölçülür. Bundan sonraki aşamada, kişi için uyarıcının önemi kavranır. Bu uyarıcı ile ilgili verilen tepki eğer devam ettirilmek isteniyorsa, uyarıcının yanında ödül; eğer devam ettirilmek istenmiyorsa uyarıcının yanında ceza verilir. Buna göre, kişideki davranış ya devam eder, ya da son bulur.

[57] Kaplan, s.55
[58] Şahin, s. 29

Sonuçsal davranış teorisi; "Skinner tarafından ortaya konulmuş bir teoridir. Bu teorinin ana fikrinde işyerlerinde kişi motivasyonunu arttırmak adına yapılacak çalışmalar yer alır. Bu teoriyle birlikte yöneticiler elemanlarını tanır ve elemanlarında iş adına başarıya ulaştıracak çalışmalara destek verilir. Bunun yanı sıra olumsuz bir davranış varsa, bu durumun da ortadan kaldırılmasına yardımcı olur. Örneğin; bir çalışan arada işe gelmeme yapıyor ve bu durumda maaşından kesintiler olmuyor ya da azar işitmiyorsa, aynı durumu tekrarlamaya devam edecektir. Bu durumda çalışandaki bu işten kaytarmanın önünü kesmek için ceza yöntemi kullanılmalıdır. Eğer çalışan cezalandırılmazsa, elbette ki aynı davranışları yapmaya devam edecektir.

Bunun tam tersi olarak bir çalışan da işinde çok iyi ve özenli çalışıyor, disiplin kurallarına uyuyor ve tam anlamıyla örnek davranışlar sergiliyorsa, bu kişi ödüllendirilmezse ve tüm çalışanlarla aynı derecede çalışırsa, bir zaman sonra davranışta sönme olacak ve aynı davranış kurallarına uymayacaktır. Bunun için de başarılı personeller ödüllendirilmeli ve davranışlarının örnek olduğu hissi, onlara verilmelidir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır: İş yerindeki olumlu ve olumsuz davranışlar saptanmalıdır. Çalışanlara, iş yeri kuralları ve iş yerinin ilkeleri, amaçları iyice öğretilmeli ve bu davranışların beklendiği söylenmelidir. Çalışanlar yeri geldiğinde iyi davranışları için ödüllendirilmeli; kötü davranışları yüzünden de cezalandırılmalıdır.

Çalışanlara verilen tepkiler, çalışanın yaptıklarının hemen devamında olmalı ve çalışana iş yerinin ciddi tutumu hissettirilmelidir. "[59] Davranış Şartlandırma Teorisi, temelde daha evvel bahsettiğimiz ödüllendirme teorisiyle benzerlik gösteren bir teoridir.

[59] Kaplan, s. 41

5.3.Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorileri, iki ayrı teoriden oluşan bir bütünü içerir. Bu teorilerin ortaya çıkarıcısı, V. Vroom ve E. Lawler - L. Porter isimli bilim adamlarıdır.

5.3.1.Vroom'un Bekleyiş Yaklaşımı Teorisi

Araştırmacı "Vroom" tarafından ortaya konulan bir teoridir. Bu teoriye göre, motivasyonun ortaya çıkması için iki önemli şey gereklidir. Bunlar; valens ve bekleyiştir. "Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır."[60]

Valens, kişilerin arzulama ve isteme gücünü gösteren bir kavramdır. Valensin önemi, bir konuda çaba harcayan kişiler arasında en çok kimin o şeye karşı istek duyduğunu ortaya koymak ve bu amaçla kişilerin hedef yolunda aldıkları ödüle verdikleri değeri ortaya çıkarmaktır.

Valensin üç ayrı türü vardır. Birincisi pozitif, ikicisi negatif, üçüncüsü ise nötr olan türdür. Pozitif türün değeri artı 1'dir ve kişinin isteminin gerçekleştiğini gösterir. Negatif türün değeri ise eksi 1'dir. Bu da istemin gerçekleşmediğini gösterir. Nötr değer ise, ne olumlu ne de olumsuz değer ifade eder ve işareti de yoktur. Sayısı ise sıfırdır.

İkinci kavram ise bekleyiştir. Bekleyiş, hiçbir gayret sarf edilmemesini ve ödül – ceza kanunun olmamasını ifade eder. Bu tutumda, sayı 0 ve artı 1 arasında değişen bir değer alır. Yani kişi, çaba sarf ederse ödüllendirilir ve durum kişiye bağlıdır.

---

[60] A.Kırcı.,Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2013, s.16.

Bu konuda bir önemli kavram da araçsallıktır. Araçsallık, bireyin gayreti ile bir şeyler yapabileceğini, ancak yapıp yapmamanın kendisine bırakıldığı durumu ifade eder. Araçsallıkta, kişi eğer gayretle bir şeyler yapmışsa sonunda da ödül vardır.

Araçsallıkta, ödül olarak sunulacak şeyler çeşitli kademelere ayrılmıştır. İlk kademe olarak, iş yerinde parayla çalıştırılan biri için ödül, maaşına zam yapılmasıdır. Bu örnekte araç olan şey, maaştır. Çünkü maaşın nicelik olarak artması kişinin ihtiyaçlarını karşılamasında ya da rütbe atlamasında bir araçtır.

Gerek araçsallık, gerek bekleyiş tamamen kişinin ulaşmak istediği hedefler adına atılan adımları ya da tepkisizliği ifade eder.

Araçsallık modelinin bir iş yerinde kullanılmasına karar veren yönetici öncelikli olarak şunlara uymalıdır:

−Öncelikle çalışanlar iyice tanınmalıdır ve çalışanlar için ödülün de cezanın da ne derecede önemli olduğu sonuçları tartışılmalıdır.

−Kurumda geçerli olabilecek model türüne ve isteklenme türüne karar verilip o yönde adımlar atılmalıdır.

−Kişilerin çalışma sonucunda elde edilen performansları ile onlara verilecek ödül arasında bir bağ kurulmalı ve bu durum işe yansıtılmalıdır.

Bekleyiş teorisi, insanların davranışlarında seçim yaparken gittikleri yolu ve yöntemi anlatması açısından dikkate değer bir teoridir.

5.3.2.Lawler-Poter Modeli Teorisi

Araştırmacı Vroom'un modeline benzeyen bu model, bazı yönleri ile o modeli aşarak üzerine ilaveler yapmıştır.

"Lawler – Poter Modelinin" önemi; valens ve bekleyişin, bireyin motive olmasını etkilemesindendir. Kişinin motivesi üzerinde etkili bu iki kavrama göre,

kişinin iş alanındaki her motivesi ve güdüsü, performansında istenen etkiyi gerçekleştirmez. Bu konunun üzerinde başka etkili kavramlar da vardır. Bunlar, kişinin kendisinden kaynaklı kavramlardır. Örneğin; kişinin bilgisi ve görmüşlüğü bu durumu etkiler. Örnek vermek gerekirse, iş alanında gerekli bir bilgiye sahip olmayan kişi, güdülense ve motive edilse dahi asla istene yüksek performansı sergileyemeyecektir.

Bu konuda ikinci önemli tesir kavramı da kişinin rolüdür. Kişinin çalıştığı alanda kendisine biçtiği rol ve kişiye başkalarının biçtiği rol arasında farklar olması, kişinin başarısını etkilemektedir.

Lawler – Poter modelinde önemli birkaç husus vardır. Bu hususlar şu şekilde sıralanabilir:

−Lawler – Poter modelinde kişilere yöneticilerin biçtikleri roller ve kişilerin kendi beklentili rolleri farklı olduğu için özellikle kişiler belli eğitimlerle eğitilmelidirler ve bu roller hakkında kişilere bilgiler verilmelidir.

− Kişilerin rol çatışması yaşamamaları için aynı anda birkaç rolde bırakılmamalarına özen gösterilmelidir.

−Bir kurumda aynı düzey işlerde çalışan kişiler arasında özellikle maaş ve ödül bakımından ayrımlar yapılmamaya dikkat edilmelidir.

−Kurumlarda çalışan kişilerin nelere önem verdikleri tespit edilmeli ve nabza göre şerbet verilmelidir.

− Modellerin işleyişini kavramak ve sonucu kontrol altına almak adına personellerin iş işleyişini ilgilendiren her türlü kavram niteliksel ve niceliksel verileriyle birlikte yazılmalı ve sonuçlar kağıda dökülmelidir.

Bekleyiş teorilerinin eleştirel yönleri de vardır. Özellikle çözümlenmesi ve analiz edilmesi oldukça zordur. Bu teoriler için test yöntemi oldukça güçtür. Aynı zamanda herkesin beklentileri birbirlerine göre farklılık göstereceğinden evrensel bir prensip olarak kabul edilemeyip, sonuçlar bireylere ve ortamlara göre değişkenlik gösteren negatif, pozitif veya nötr durumları da oluşturabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

5.4.Eşitlik Teorisi

Teori adından da anlaşılacağı üzere eşitlik konusunun temelinde kurulmuş bir teoridir. Bu teoriye göre bir kurumda çalışan kişilerin tamamı eşit tutulmalıdır. Bu eşitlik maaş, davranış ve her türlü nitelik ve nicelik kavramlarını içermelidir. Kısacası bir kişiye tanımlanan iş yüküyle, karşılığında verilen ödül, prim ve diğer ödenekler adil ve dengeli olmalıdır. J. Stacy Adams isimli bir araştırmacı tarafından ortaya konan bu teori özellikle komünist ülkelerde çalışan işçilerin durumlarını özetler şekildedir.

Teorinin vurgusu çalışanların huzur içinde yaşayarak, aynı koşulları paylaştığı ve ödül – ceza işleyişinin olmadı, yarınların bilindiği bir iş yaşamının önemli olduğunu savunur. Adams'ın savunusuna göre kişilerin birbirleriyle karşılaştırma içine girdikleri bir iş yaşamı performansı arttırmayacak, aksine aynı iş ortamında huzursuzluğu sağlayacaktır."İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir."[61]Kişilerin huzursuz olduğu bir kurum temel etik ilkelerden yoksun olacaktır ve kurum içinde daima eşitsizlikler olacaktır. Bu durumu şu şekilde anlatmak gerekirse:

Kişinin Elde Ettiği Sonuç < Başkalarının Elde Ettiği Sonuç
Kişinin Sarf ettiği Gayret= Başkalarının Sarf ettiği Gayret
Kişinin Elde Ettiği Sonuç > Başkalarının Elde Ettiği Sonuç
Kişinin Sarf ettiği Gayret= Başkalarının Sarf ettiği Gayret

Bu kıyaslamada da görüldüğü üzere kişiler her zaman kendi gayret ve çabalarını, başkalarının çabaları ile karşılaştırır ve bir sonuca varmak isterler. Bu özellikle de kademe olarak ilerlenen ve ödül – ceza yöntemini işleyen iş yerlerinde

[61] M. Soykenar, Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Örnek Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir,2008, s.53

görülen bir olgudur. Anlatımdan da çıkarılacağı gibi, kişiler her daim kendilerini başkalarıyla kıyaslar ve bir sonuca varmaya çalışırlar. Bu orantı sisteminde sonuç her zaman kişinin başarısı ve elde ettiklerini simgeler. Yani kişinin kazanımları, sonuç olur. Gayret ise, motivasyonla birlikte gidilen yolda sarf edilen efordur.

5.5.Amaç Teorisi

Bu teori kişilerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişinin motive olması arasındaki ilişkinin bağlantılı olduğunu savunur. Bu teoriyi ortaya koyan araştırmacı, Edwin Locke'dir. Edwin Locke göre," kişilerin bir kurumda çalışırken belli amaçları vardır. Bu amaçlar ne denli hedefi az amaçlar ise, o kadar çok ulaşma şansı vardır ve kişi motive olur. Ancak, bunun tam tersi olarak da hedef ne denli yüksekse kişinin yolu artar ve motivasyonu düşebilir.

Bu teoride kişilerin amaçlarının bilinmesi en önemli noktadadır. Bu da yöneticilerin, kişileri iyi tanıması ile mümkündür. Yöneticilerin çalışanları tanıması, çalışanın çalışma azmi ve beklentisini bilmesi her zaman amaç konusunda fikrinin olmasını sağlar. Bunun yanında yöneticilerin kişilere biçtiği rol ve amaç ile kişilerin amaçlarının da uygunluğunu tanımak, kurum adına önemli olacaktır."[62]

5.6.Atıf Teorisi

Teori temelde kişi davranışlarının anlamlandırılması için, davranışlar ile başkalarının davranışları arasında bağ kurulması ve atıfta bulunulması gerekliliğini ortaya koyar. Çalışanların davranışlarına atıfta bulunurken, aynı sosyal ortamda kişilerin seçilmesi önemlidir. Çünkü bir kişinin davranışını anlamak için benzer davranışı yapan başka birisine bakmak gerekecektir.

"Atıf teorisinin dayandığı üç önemli nokta vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

[62] Kaplan, s.59

−Atıf teorisinde kişilerin hem kendi davranışları hem de başkalarının davranışları önemlidir. Çünkü anlamlandırma işleminde iki temel öğe de anlamlandırılmaya çalışılır.

−Kişiler, bir başkasının davranışını anlamlandırıp kategorize ederken bunu belli kurallar içinde yaparlar. Çünkü davranış, belli nedeni olan bir olgudur.

− Atıf teorisine göre, kişilerin davranışlarının sebepleri ortaya konulurken, bir sonraki davranışın neden yapıldığının, heyecan unsurunun öneminin olup olmadığının sebebi bulunmalıdır."[63]

Yöneticiler, bir kurumda en üstteki kişilerdir ve çalışanların davranışlarını takip etmek zorundadırlar. Bu takip sürecinde, özellikle kişilerin davranışlarının anlamsız kalmaması için, davranışları bir başkasının davranışlarıyla kıyaslayarak anlamlandırma yolu en önemli yöntemlerdendir.

Bu konuda araştırma yapan bilim adamlarından Kelley, kişi davranışlarının bir nedeni bir de sonucu olması gerektiğini vurgulamıştır. Kişi davranışlarını da anlamlandırma noktasında bazı özellikle atıf teorisi önem arz etmektedir. Çünkü özellikle grup halinde çalışma sisteminde birçok kişinin davranışında ortaklıklar olabilmektedir. Bu ortaklıklar noktasında kişileri anlamak için, birbirlerine bakarak çıkarım yapmak gereklidir.

Atıf teorilerinin en önemli özelliği davranışı anlamlandırmada çoğunluğa bakılması ve ona göre fikirler yürütülmesindendir. Bu yönüyle de denilebilir ki, atıf teorileri kurumlarda çalışan davranışlarının seyrini ölçmek için kullanılan önemli teorilerdendir.

[63] Kaplan, s.59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDEÇALIŞAN MOTİVASYONU

1.ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Motivasyon konusu her kurumda çok önemli olmakla birlikte, sağlık hizmeti sunulan hastanelerde, bu hizmetten yararlanan hastalar ve yakınları açısından hayati öneme sahiptir denilebilir.

Sağlık, kişinin hasta olmama ve hem bedensel hem de ruhsal olarak tam anlamıyla insani olgularından ve işlevlerinden yoksun olmama durumunu anlatan bir durumdur. Sağlıklı birey yetiştirmek bir toplumun ortaya koyabileceği en önemli ihtiyacın karşılanmasıdır. Kişi sağlığı ne denli düzgün bir işlevde ilerlerse, toplum sağlığı da o denli önemli bir şekilde ilerler.

Günümüzde sağlık hizmetleri, devlet tarafından her geçen gün iyileştirilmekte ve insan sağlığı için gerekli gelişmeler sağlanmaktadır. Hastaneler ve doktorlar, olabildiğince donanımı tam olarak seçilmekte ve bu konu için devlet bütçesinden gerekli verimler verilmektedir.

Özellikle koruyucu sağlık hizmetlerinde her geçen gün çalışmalar giderek artmakta ve kişiler hasta olmadan önlemler alınmaktadır. İnsan sağlığı için ilaçların ve tedavilerin maliyetleri oldukça düşmektedir.

Sağlık kurumlarının ana girdilerinin basında, insan kaynakları gelmektedir. Tıp biliminde ve teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, yeni tanı ve tedavi olanaklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sağlık kurumlarında aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve daha nitelikli personel gereksinimi de artmıştır.

Sağlık kurumları hizmet üreten kurumlardır. Sağlık kurumlarında var olan personel ve hizmet sayısı, teknolojiden faydalanma her geçen gün önemi artan bir konu olarak zihinde gelişmektedir. Endüstriyel işletmelerde üretim büyük ölçüde makineler ve teknik donanım aracılığı ile gerçekleştirilir. Sağlık hizmetleri sunumunun en önemli unsuru ise insan kaynaklarıdır. Örneğin bir hastane ve sağlık ocağının doktor personel olmaksızın hizmet sunması mümkün değildir. Sağlık hizmetlerinin sunumu, farklı bilgi ve becerilere sahip personel grupları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Hastaneler, oldukça kişisel bir hizmet sağlamak için profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan çok farklı sayıda grubun çaba ve hünerlerini seferber eden örgütlerdir. Sağlık kurumlarında oluşan disiplin sisteminin elemanı olan personeller, kurumun geleceği açısından oldukça önemli misyonlara sahiptirler ve bu misyonların farkında olmaları ve bu amaçla çalışmaları, sağlık sektörü açısından önemlidir.

1.1.Çalışan Motivasyonu

Motivasyon çalışma hayatında ele alınırsa örgütlerin ve çalışanların başarılı olmasında aktif olan etkenlerden biri olduğu görülür. Motivasyon personelin hevesli, verimli ve aktif çalışması için iş başarma arzusu ve hevesinin ortaya çıkarılması gayesine hizmet eder. Son zamanlarda motivasyon kavramında ki araştırmalardan çalışanın motivasyonunu sağlayan etkenlerin bireyden bireye farklılık gösterdiği düşüncesinin yayılması, sağlıklı bir örgüt yapısı ve örgüt atmosferi oluşturma gibi sosyal etkenlerin motivasyon etkenleri içinde artan bir hız gösterdiğini belirtmek mümkündür.[64]

[64] H. Gülen, Hastanelerde Öğrenmeye Yönelik Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi,BEÜ,SBE,YYLT,2011, İstanbul, s.115

1.2.Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Hastanelerde hastalara ve hasta yakınlarına sunulan hizmetlerin, güler yüzlü olmak, işini severek yapmak, mesleki özen ve titizlik göstermek, sır saklamak vb. niteliklere uygun olabilmesi gibi bir kısım özellikler düşünüldüğünde, iyi motive edilmiş çalışanlara gereksinim olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların bu niteliklere uygun olarak, işini yapması, hizmet etmesi aynı zamanda kendisi için de olumlu bir pozitif geri bildirim sağlar. Bu durum, hasta ve hasta yakınlarının çalışanlara daha anlayışlı davranmalarına; çalışanların da, insan hayatının kurtulmasına katkı sağlamanın veya insana yararlı olabilmenin verdiği huzurla işlerini daha da iyi yapabilmelerine olanak sağlar. Bu etkileşim, iki grup arasındaki iletişimin kalitesini olumlu yönde etkileyerek, çalışanların sundukları hizmetlerin kalitesinin daha da yükselmesinde etkili olabilecektir. "Motivasyon çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde ifade edilebilir. Motivasyon özellikle yetenekli, bilgili ve inisiyatif kullanabilen çalışanları istihdam edebilmek, onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek açısından son derece önemlidir. İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdırlar.Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla; etkin, verimli, ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerle çalışma fırsatı elde edilebilir."[65]

İş koşulları da; zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkanlar, yönetim tarzı vb. değişik durumlara göre farklılaşabilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon faktörlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle her durumda motivasyon sağlayacak, değişmeyen, belli başlı faktörlerden söz etmek oldukça zordur. Ancak belli durumlarda belirli özelliklerdeki bireyler veya gruplar için kısıtlı özellikte motivasyon faktörlerinden söz edilebilir. Motivasyonda kullanılan faktörlere bağlı

[65] Karakaya-Ay, s. 55

olarak, iyi ve kötü motivasyondan söz edilebilir. Kötü motivasyonun insanın yalnızca verimliliğini artırabilmesine karşın, iyi motivasyon insanın verimliliğini ve huzurunu birlikte artırır. Bu nedenle çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır

1.3.Performans Değerlendirmesinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi

Performans değerlerini çalışanlar motivasyon sağlayıcılar ihtiyaçlar ve motivasyon ve ödül olmak üzere 4 grupta incelenir:

Memurlar: Memurun, bütün ülkeler için geçerli; her zaman ve her yerde veya her olayda uygulanabilecek tam ve kesin bir tarifini yapmak mümkün değildir. Her ülkenin kanun koyucusu kendi ülkesindeki siyasi, ekonomik ve teknik gerekleri göz önünde tutarak memuru tarif etmekte ve böylece ortaya değişik memur tanımlamaları çıkabilmektedir.

Sağlık Personeli: Genel olarak sağlık personeline 657 sayılı Kanunun 36.maddesinin "III. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı" başlıklı bendinde yer verilmiş bulunmaktadır. Buna göre, tabip, diş tabibi, eczacı vb. mesleki eğitim görerek yetişmiş sağlık personeli olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan tıp teknoloğu, fizyoterapist, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, biyolog, psikolog, diyetçi, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, benzeri sağlık personeli alanlarında yüksek öğrenim görmüş kişiler olarak tanımlanmaktadır.

İşçiler: Geçimini sağlayabilmek için emek gücünü ücret ya da maaş karşılığı satmak zorunda olanlara işçi denir. Bu açıdan," Türkçede yer etmiş, işçi ve memur arasındaki ayrım sınıfsal değil, hukukidir. Emek gücünü satmak "zorunda olma" vurgusu işçinin tanımı için belirleyicidir. Bu durum onu, şirket müdürleri,

yöneticileri gibi yine işini ücret karşılığı yapan kesimlerden ayırır."[66] İşçi, hiçbir üretim aracına sahip olmadığı için emek gücünü satmaya muhtaçtır. Bir seçim hakkı yoktur.

Motivasyon Sağlayıcılar: Motivasyon, kişinin belli bir işte istek duyması ve yapma hissinin oluşmasıdır. Motivasyonu olan bir birey, her şeyi kolaylıkla yapabilmektedir. Çünkü motivasyon kişiyi amacına taşıyan özel bir olgudur. Motivasyon kendi içinde kaynağından dolayı ikiye ayrılmaktadır:

"İçsel motivasyon, kişinin içinden gelen istek, güdüdür. İçsel motivasyonun kaynağı kişinin yaşamı, görgüsü, karakteri ve olaylara bakış açısı ile şekillenmektedir. Kişi eğer oldukça karamsar ve kendisine güvensiz biri ise, içsel motivasyonu düşüktür. Bu da kişinin bir işe başlarken kendisine güvenmediği gerçeğinden dolayı, başarısız olacağını gösterir. Oysa bunun tam tersi olarak kendisine güvenli bireylerin içsel motivasyonu yüksektir. Bu da girdikleri her işte başarılı olmalarını sağlar. Onlardan ne beklediğinizi açık bir dille ifade etmeniz gerekir. İnsanlardan yüksek verim almak, yüksek ama makul standartlar saptamakla mümkün. İnsanlardan en iyisini beklemezseniz onlardan en iyisini alamazsınız. Yalnızca beklemek bunun için yeterli değilse de, beklememenin olumsuz sonuç vereceği kesindir."[67]

Örneğin; Üniversite sınavlarına hazırlanan birinin içsel motivasyonu yüksek değilse, o zaman kişi bu düşünce ile zaten başarısız olacaktır. Dışsal motivasyon, dışarıdan başka bir kişi tarafından kişiye sunulan motivasyondur. Örneğin, bir iş yerinde çalışan kişilere sunulan imkânlar buna örnek teşkil eder. Kişi eğer iş yerinde yüksek olanaklara sahipse motivasyonu yüksek olur. Bunlara maaşının çok olması veya tatillerinin çok olması örnek olarak verilebilir.

İhtiyaçlar: İnsan, bir varlık olarak çeşitli ihtiyaçlarla donatılmıştır. Ünlü araştırmacı Abraham Maslow, güdüleri hiyerarşik sıraya koymuş ve şu şekilde sıralamıştır:

---

[66] E. M. Şavk, Enstitüsü Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi,, SBE, YYLT, Kocaeli, 2009, s.65

[67] Şavk , s.67

−"Fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk)
−Güvenlik ihtiyacı (sığınma, korunma)
−Toplumsa ihtiyaçlar(Sevgi, ait olma)
−Benlik ihtiyacı (Kendine önem verme, başarı)
−Kendini gerçekleştirme

Bu ihtiyaçların sıralamadaki biri doyurulmadıkça, diğeri ortaya çıkmaz. En azından Maslow böyle düşünmektedir."[68] Bu ihtiyaçları, kişinin var olmasında onu etkileyen ve doyum isteyen ihtiyaçlardır. Kişi eğer ihtiyaçlarına cevap veremezse, daimi bir huzur bulamaz.

Motivasyon ve Ödül: Günümüzde çalışanlar, eşitliği sağlayan ve adil olan, fırsat eşitliğine inanan ancak sonrasında çalışan ve çalışmayan için farklı politikalar uygulayan diğer bir deyişle motivasyon konusunda bilgi sahibi yöneticilerle çalışmak istiyor. Bu yüzdendir ki personelin motivasyonunda, ödüllendirme sisteminde karakterlere ve kuşaklara göre farklı araç ve politikalar uygulanmasına dikkat edilmelidir. Motivasyon ve ödül konusunda birkaç parametreyi sıralayacak olursak;

"**Gelir:** İşletmelerin ve iş görenlerin çalışmalarının temel nedeni ekonomik etkenlerdir. Bu nedenle de gelir ve motivasyon arasındaki ilişki en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. En önemli motivasyon araçlarından biri olarak kabul edilen gelir; hem çalışanın işletmeye giriş nedeni hem de işletmeye bağlılığını sağlayan en etkili güdüdür. Çalışanın birçok ihtiyacının doyurulmasına olanak sağlamakla birlikte, çalışanların esas olarak gelire bakışları; benzer işte çalışan başkalarına farklı ücret ödenip ödenmediği noktasında şekillenmektedir.

Eğitim: Çeşitli koşullarda insanı motive etmenin en kolay yolu eğitimdir. Eğitim yoluyla çalışanlar taze bilgiler, davranışlar ve beceriler kazanırlar. İşlerin nasıl daha iyi, hızlı ve kaliteli yapılacağını öğrendikleri için özgüvenleri artar. Kendinden emin öz güveni tam çalışanların motivasyonları da yüksek olur.

[68] Şavk, s.68

Güvenlik: Çalışanlar için önemli olan faktörlerden diğeri güvenlik, iki farklı boyutta incelenmelidir. İlk boyut, kişiye özellikle kısa ve uzun vade de, geleceğe yönelik düşünce, plan ve amaçlara ulaşması yönünde sağlanan koşullar olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifade ile burada üzerinde durulan, herhangi bir nedenle çalışanın hastalanması, kaza geçirmesi, emekli olması ya da farklı sorunlarla karşı karşıya gelmesi gibi durumlarla ilgili çalışanların düşüncelerinin önemini ortaya koymaktır."[69]Ödül yönetimi ve ödüllendirme stratejileri belirlenirken kapsam ve amaç net olarak belirlenmeli. Mevcut sistem analizi, sistemin tasarlanması aşamasında gerekli araçların belirlenmesi, çalışan görüşlerinin alınarak sistemin tasarlanması gerekmektedir. Çalışan grubunun talep ve istekleri göz önünde bulundurularak ödül sistemi hazırlanmalıdır.

1.4.Motivasyonun Çalışan Verimliliğine Etkileri

Bir yöneticinin kurumunda yapması gerekli en önemli işlevlerden bir verimliliği artırmaktır. Verimlilik; birim zamanda elde edilen ortalama üretimin ideal üretime veya başka deyimlerle "üretimsel olanaklara" veya "prodüktivite"ye oranıdır. Verimliliği artırmada en önemli öğe motivasyondur. Motivasyonu tanımlamak, çalışan kişinin işe istek duymasını tanımlamak gibidir.

Motivasyon, zihin için oldukça önemli ve ortaya çıkması zor bir etkinliktir. Bu açıdan kişilerin ve ekiplerin motivasyonu önemlidir. Özellikle ekiplerin motivasyonu oldukça değer taşır. Ekipler, kişilere göre daha kalabalık birliklerdir ve işletmelerde sayıca çokluğu ifade eden bir olgudur. Bu nedenle ekiplerin motivasyonu da önemli bir sorundur.

Günümüzde işletmeler için hedef odaklı çalışmak ve başarı önemli hale gelmiştir. İşletmelerin bir kuruluş amacı vardır ve bu amaç için çalışmak önemlidir. Başta kar ve başarı odaklı olan işletmelerde, kişilerin motivasyonu da önemli tutulur. Çünkü çalışan herkesin işletmeye katkısı bilinir ve görmezden gelinmez. Bu da işletmenin başarısını sağlar.

[69]Şavk ,s.71

Günümüzde yöneticilerin motivasyon süreci ile ilgilenmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Zira yöneticinin başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Başka bir deyişle yöneticinin yani işverenin başarılı olması, motive sahibi olmasıyla eş değer tutulmuştur. Bu durumda kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında olan doğru orantıya tanık bir durumdur. Yöneticinin en önemli görevi süreklilik sağlayan bir örgüt yaratmaktır. Yönetim alanında personel önemli bir çalışandır. Personelin memnuniyet derecesi, işten beklentileri ve işin ona kattıkları sorgulanmalı ve gerekirse, daha fazlası verilerek personelin işletmeye bağlılığı sağlanmalıdır.

Etkin bir motivasyon sadece emrin kabul edilmesini sağlamakla kalmaz, ayrıca verilen emrin etkili bir biçimde yerine getirilmesi hususunda kararlı bir davranış da yaratır. Motivasyon yönetimin temel fonksiyonlarından birisidir. Yöneticilerin motivasyon süreci ile ilgilenme zorunlulukları büyüktür. Zira yöneticinin başarısı astlarının başarısı kadardır. Başka bir deyişle yöneticinin başarısı, emrinde çalışan personel grubunun başarısı ile ilgili olarak değişmektedir. Bu durumda kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. "Yüksek verimliliğe engel olan faktörlerden bazılarını şöyledir:

Eğitim Eksikliği: İşte önemli değişiklikler olduğu durumlarda, çalışanlar ise önceden oldukları kadar hakim olamayabilirler. Bu durumda çaba göstermekte gönülsüz davranırlar. Bazı durumlarda ise gerekli eğitimin verilmesi daha baştan beri eksik bırakılmıştır.

Yetersizlik: Eğer çalışanlar yaptıkları iş için yetersiz kalıyorlarsa, onların tembel oldukları izlenimini edinebilirsiniz. Çok az insan gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadığını ifade eder. Çoğu insan bunun yerine isin neden yapılmadığı hakkında mazeretler bulmaya çalışır.

Disiplinsizlik: Disiplin süreçlerinin çok az işletilmesi insanların ise karsı miskin bir tavır almalarına yol açabilir.

Standart Eksikliği: İşte, uyulması gereken standartlar açıkça tanımlanmadığında, işi yapanlar "Ne yaparsam yapayım yanlış olacak" düşüncesine kapılabilirler.

Zayıf Yönetim: Eğer çalışanlar geçmiş dönemlerde kötü yönetilmişlerse, her türlü denetime pek az saygı duyarlar. Kendilerine söylenenleri yerine getirirler ancak hevesleri yoktur.

Kişisel Sorunlar: Bir kimsenin tavırlarında aniden önemli bir değişiklik olursa bu ev hayatında bazı güçlüklerle karşılaştığının işareti olabilir."[70]

Performansın bir öğesi olarak verimlilik ile motivasyon arasındaki ilişki çok açıktır. Motive olmayan bir çalışanın verimli olabilmesi, performans göstermesi beklenmemelidir. Bir kimsenin veriminin düşmesi kolaylıkla motivasyon eksikliğine yorulabilir. Aslında verim düşüklüğünün hiçbiri kişisel motivasyonla ilgili olmayan, bir sürü nedeni bulunabilir.

2.SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Sağlık işletmelerinde personelleri motive etmek, onların daha iyi çalışmalarına ve işlerine bağlanmalarına olanak vereceği için önemlidir. Çünkü sağlık personelinin işini sevmesi, aynı zamanda sağlık alanında hizmet alan kişilerin refahı için gereklidir. İnsan sağlığının ön planda olduğu hizmet sektörü olan sağlıkta hizmet verenlerin yani sağlık çalışanlarının da insan olduğu göz önüne alınırsa kişilerin işlerinde mutlu çalışmaları ve iş stresi faktörlerine maruz kalma düzeylerini en aza indirme yöntemimiz ancak, onları motive etmemizle sağlanacaktır.

2.1.Çalışan Motivasyonunun Sağlık Sektöründeki Önemi

Sağlık kurumlarında çalışan personeller, insanla ilgili önemli bir alana hizmet ederler. Bu nedenle, bu kişilerin motivasyonu oldukça önemlidir. Sağlık

[70]Soykaner,s.22

personellerinin motive olması, monotonluk taşıyan işlerine yansıyacak ve kişilere güler yüzlü hizmet etmeye yönlendirecektir.

Sağlık çalışanları için çalışma şartları önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanların her gün yaptıkları işler hemen hemen aynıdır. Bu nedenle, çalışanların yaşamında işlerindeki işleyişe katkıda bulunacak bir kavram oldukça önem taşır. Sağlık alanında kişilere sosyal olanakları olan kulüplerin yakın olması ve bu kişilere arada buralara nefes almak için katılmalarına izin vermek, onların yaşamına bir renk ve soluk olacaktır.

Koruyucu sağlık hizmetler ile ilk basamak tedavi edici sağlık hizmetlerinin yönetiminde, topluma yönelik ve sektörler arası iş birliğini gerektiren bir dizi yönetsel faaliyet gerekir iken, kinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde, otelcilik hizmetlerinin yanı sıra, poliklinik, laboratuar, röntgen, ameliyathane hizmetleri gibi geniş bir yelpazede yönetim gerekliliği sağlık yöneticiliğini karmaşık hale getirmektedir. Üstelik herhangi bir sanayi kurulusundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanır İken; sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan hayatının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Yani diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan hayatı ile ödenmektedir.[71]

Üretimle ilgili çalışma yapılan yerlerde özellikle sağlığa gerekli önem verilmelidir. Bu gibi yerlerde hijyen çok önemlidir. İnsanlara hizmet eden kurumların, sağlıklı olması onları kullanan bireylerin de sağlıklı olmasını sağlar. Sağlık hizmetinin kaliteli olması, sadece işini seven bireylerin çalışmalarıyla mümkün olabilecek bir şeydir. İşini sevmek de kişinin işe bağlı olması ile ilgilidir. İşine bağlı birey, işinden verdiği emeğin karşılığını alan ve işyerinde huzurla çalışan bireydir. Bu da sadece işyerinde motivasyonun gerçekleşmesi ile mümkün olur. Özellikle sağlık alanında kişilerin motive olması, insanlara sağlam iş sunmalarını sağlar. İnsan hayatını düşünen her işletme çalışanına sahip çıkmalıdır.

[71] Soykaner, s.76

Müşteri memnuniyeti ile hem dış hem de iç müşterinin memnuniyeti kastedilmektedir. Bunun içindir ki dış müşterinin yanında iç müşterinin de beklentilerinin karşılanması, en hızlı, kaliteli ve verimli hizmet sunacak iç müşteri olarak kabul edilen sağlık ve diğer çalışanların motivasyonuna ve motivasyon sonunda gerçekleşecek doyuma ve performansına bağlıdır.[72]

2.2.Sağlık Sektöründe Çalışanları Motive Eden Faktörler

Diğer işletmelere oranla sağlık sektörü çalışanlarının motivasyon yönetimini bilen yöneticilerle çalışması büyük bir önem arz etmektedir. Sağlık alanında personeli motive eden faktörleri şu şekilde sıralanır:

Sağlık personellerinin ihtiyaçlarının karşılanması adına ve güdülenmeleri adına maaşlarına zam yapılması veya arada prim almaları onları motive eden bir faktördür.

− Sağlık personelleri rutin bir iş yapmaktadırlar. Bu nedenle işlerinde arada sosyal olanakları olan bir işletme kurulup, buralara üyelikleri yapılması ve burada vakit geçirmeleri onlar için, bu rutinliği kıracak bir işlemdir.

− Sağlık personellerinin gerektiğinde tatil yapmaları, işten bir süre uzaklaşmaları işlerine özlem ve istek duymaları açısından motive edicidir.

− Sağlık personellerinin olabiliyorsa, arada yer değişikliği yapmaları mekan değiştirmeleri motive edici bir hizmettir.

− Sağlık personellerinin takdir edilmesi ve başarılarının veya işlerini tam yapmalarının övülmesi, önemli ve gerekli bir faktördür. Çünkü övgü kişinin egosunu besleyen bir ihtiyaçtır.

− Sağlık personellerinin üstleri tarafından hoşgörü ortamında çalıştırılması önemli bir motivasyon şeklidir. Çünkü kişinin huzurlu olduğu ortamda çalışması, kişi enerjisini etkilemektedir.

[72]Soykaner, s.56

Motivasyon faktörleri çok sayıda araştırmada, farklı niteliklere ve bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır Sağlık işletmelerinde, konumuna göre belirli dalda uzmanlaşmak için farklı eğitim almış ve farklı becerileri olan sağlık personeli çalışmaktadır. Tüm personeli birleştiren ortak payda insan sağlığı'nı korumayı hedef ve görev edinmeleridir. Yöneticiler, motivasyonu etkileyen faktörleri personelin konumunu göz önüne alıp şahısların davranışlarını yorumlayarak anlayabilirler. İnsanlar davranışları yoluyla iç dünyalarını dışa vururlar. Bundan dolayı sağlık idarecileri personelin davranışlarını yorumlamalı, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek yöntem ve uygulamalar geliştirmelidirler.

Motivasyonun temelini ihtiyaç ve istekler oluşturmaktadır. Toplumsal, sosyal ve kültürel çevre insanın ruhsal ve toplumsal yapısını etkilemektedir. Çok yönlü etkileşim içerisinde olan bireyleri güdeleyen faktörlerde, kişinin bulunduğu ortama ve yapmış olduğu mesleğe göre farklılık göstermektedir. Örneğin; ülkemizde görev yapan bir asker için, vatanı için çok çalışmak gerektiğinde canını vermek onun temel görevidir. Bu görev bilincini gerek ailesinden gerekse yetiştiği toplumsal yapı ve değerlerden almaktadır. Birey çocukluğundan itibaren, motivasyon için çok güçlü bir faktörün etkisi ile yetişmekte ve bu değerler kişiliğinin parçası olmaktadır. Dünyanın farklı ülkelerinde benzer görevi yapan kişilerin, aynı bilinçte olmadığı ve olmayacağı herkes tarafından bilinmektedir.[73]

2.3.Sağlık Sektöründe Motivasyonun Çalışan verimliliği Üzerine Etkileri

Sağlık işletmeleri de, diğer birçok işletmeler gibi insan odaklı çalışır ve önemli bir hizmet sektörü olarak, insan hayatında yer edinir. Bu amaçla sağlık personellerinin yaptığı işler, önemli işlerdendir.

Sağlık personelleri, sağlık alanında faaliyet gösteren kurumlarda hizmet sağlamak adına çalışan personeldir. Bu personelin iş aracı insandır. İnsan odaklı bir alanda çalışan personeller için belli özellikler vardır ki, bunlara sahip olunması gerekir.

[73] Soykenar,,s.60

Sağlık personelinin elde etmesi gereken özellikler anlayış, hoşgörü, daimi motive ve işini sevmektir. Bunlar, özelliklerden sadece bir kaçı ve en önemlileridir.

Sağlık kurumları, ekonomik işletmeler değildirler. Bu nedenle kar amacıyla değil, insan sağlığında ilerleme amacıyla kurulmuş birliklerdir. Yani amaçları asla kar sağlamak, para kazanmak değildir. Böyle bir durumun olması, sağlık personellerinin Hipokrat yeminlerine ve meslek ahlaklarına oldukça ters düşen bir durumdur.

Sağlık kurumlarının kurulabilmesi için gerekli bazı durumlar ve elemanlar vardır. Bu unsurların bazıları sağlık personelleri, sağlık makineleri, seçilecek bina vs.'dir. Bu unsurların birleşimi ve emek, sağlık kurumlarını meydana getirir. Sağlık kurumları, insan gücünün en önemli olduğu sahalardan biridir. Kurumlarda kişilerin çalışması etik unsurlar çerçevesinde olmalıdır ki, her kişi mutlu olabilsin. Özellikle insan sağlığı gibi önemli bir alana hizmet eden bu sektörün başarısı oldukça önemlidir.

Sağlık personellerinin başarısı, kimi zaman birçok şeyden etkilenebilmektedir. Çünkü sağlık personelleri rutin bir iş yapmaktadırlar. Bu rutin iş, her gün binlerce insanın sağlığıyla ilgili koşuşturmacadan oluşur. Sağlık personelleri, kişi sağlığı işiyle ilgili oldukları için etik kurallara uymalı ve bu çerçevede iş görmelilerdir. Örneğin; bir sağlık personeli ne olursa olsun, görevini tam bir şekilde yerine getirmeli ve kaytarmamalıdır.

Sağlık personellerinin çalışma şartları oldukça güçtür. Özellikle iş ile ilgili yaşanacak motivasyon düşüklüğünden veya tükenmişlik sendromundan en fazla tehdit alan meslek gruplarından biri de önemlisi sağlık personelleridir. Bunun sebebi, işlerinin rutinliğinden kaynaklıdır. Bu nedenle sağlık personellerinin motivesini arttırmak için yapılacak çalışmalar çok önemlidir.

SONUÇ

Günümüzde ekonomik ve sosyal alanlar dahil küreselleşme hızla yayılmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu maddi varlık üstünlükleri tek başına yeterli gelmemekle birlikte sahip oldukları maddi varlık üstünlüklerini değerlendirebilecek unsur şüphesiz ki duygu-düşünce boyutu içinde olan çalışan ve işveren boyutudur. İşletmeler her türlü malzeme ihtiyaçlarını belirli bir bedel ödeyerek almalarına karşın kalifiye ve verimli çalışan eleman ihtiyaçlarını bu bedelle karşılayamamaktadırlar. Bu yüzdendir ki işletmelerin en değerli varlıkları çalışanları olmalıdır.

Yönetim bilimlerine ve özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye bağlı olarak iş göreni motive edici faktörlerin belirlenmesi giderek daha büyük bir önem arz etmektedir. Bunun en önemli nedeni, motivasyonun ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin insan davranışlarını ve performansını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır. Toplumun sağlığını en üst düzeyde tutmayı hedefleyen sağlık kurumlarının da yoğun emek ve teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında, belirlenen amaca ulaşmada başarı sağlık kurumlarında çalışan personele bağlıdır.

Personeli motivasyonun da yere, zamana ve kişiye göre farklı etki gösteren çeşitli faktörler vardır. Bir kişiyi motive eden faktör bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. İşletmede verimlilik artışı sağlamak isteyen bir yönetici, motivasyon faktörlerini etkin bir şekilde kullanması gerekir. Yöneticilerin işletme ile ilgili kararlar alırken personeli de dahil etmeleri iş motivasyonunu olumlu olarak etkiler. Otoriter liderlik tarzı artık çağımıza uygun değildir. Çalışanlar sürekli emir almaktan hoşlanmazlar. Bu tamamen personelin kendi haline bırakılacağı anlamına gelmemelidir. Personele yeterince görev yüklenmez ve kendi haline bırakılırsa, çalışana ve kuruma en az katı liderlik tarzı kadar zarar verir.

Kurumlarda bireylere verilen yetki ve sorumluluğun dengeli dağıtılmasında fayda vardır. Yetkisiz bir sorumluluk verilmesi motivasyon kaybına, personelin yıpranmasına ve işleri yürütememesine; sorumluluğu olmayan bir yetki verilmesi ise kişinin keyfi davranışlarına neden olacaktır. İnsanlar takdir edilmekten ve değer verilmekten hoşlanırlar. Önemli bir konumda olan bir kişiden, yaptığımız iş ile veya

kuruma katkılarımızla ilgili güzel sözler duymak hepimizi iyi hissettirir ve motivasyonumuzu artırır. Yönetim tarafından takdir mekanizması, adil ölçüler içerisinde tutarlı olarak kullanılırsa iyi bir motive edici faktör olacaktır.

Çalışanların memnun olmadıkları davranışlar veya uygulamalar konusunda şikayet edebilme olanaklarının olması önemli bir faktördür. Şikayetlerin dikkatle incelenip kısa zamanda çözüme kavuşturulması bireyin kuruma veya yönetime güvenini artıracaktır. Çalışan Motivasyonu ve Kaygı düzeyi arasındaki ilişkinin, işletmede çalışan bireyleri örgüt hedefleri doğrultusunda yöneltme ve onları amaçlı davranışlar göstermeye yönlendirme sürecinin, iyi bilinmesi gerekmektedir. Temel amaç iş görenin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır.

Örgütlerin verimini artırmanın en ekonomik yolu çalışanları motive etmektir. İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar. İhtiyaçları tatmin edilmeyen çalışanlar mutsuz bireylerdir. Mutsuz personel ise örgüt başarısızlığının en önemli etkenidir. Meslek hastalığına karsı personelin hizmet içi eğitimler sayesinde bilgilendirilmesi, meslek hastalığına yakalanma durumunda ise prim veya tazminat ile personelin zararlarını tazmin etmesi sağlanabilir. Motivasyon konusu her kurumda çok önemli olmakla birlikte, sağlık hizmeti sunulan hastanelerde, bu hizmetten yararlanan hastalar ve yakınları açısından hayati öneme sahiptir denilebilir.

Hastanelerde hastalara ve hasta yakınlarına sunulan hizmetlerin, güler yüzlü olmak, işini severek yapmak, mesleki özen ve titizlik göstermek, sır saklamak vb. niteliklere uygun olabilmesi gibi bir kısım özellikler düşünüldüğünde, iyi motive edilmiş ve kaygı düzeyi azaltılmış çalışanlara gereksinim olduğu anlaşılmaktadır. İş yaşam kalitesi yüksek olan sağlık çalışanlarının memnuniyeti, hastane ortamında tedavilerin de moral ve motivasyona ihtiyacı olan hastalar üzerinde de pozitif etki bırakacaktır. Sağlık gibi hayati önem taşıyan alanlarda faaliyet gösteren kurumların, çalışanlarının yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması için diğer sektörlere nazaran daha fazla çaba sarf etmeleri kaçınılmaz olacaktır.

Sağlık yöneticilerinin, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin tümünü dikkate alarak, kurumlarında bölümlerin karşılıklı bütünlük ve uyumlu iş birliği içerisinde personeli esas alan bir yönetim sistemini oluşturmaları, sağlık hizmetlerini başarıya ulaştıracak en önemli faktör olacaktır. Çalışanların bu niteliklere uygun olarak, işini yapması, hizmet etmesi aynı zamanda kendisi için de olumlu bir pozitif geri bildirim sağlar. Bu durum, hasta ve hasta yakınlarının çalışanlara daha anlayışlı davranmalarına; çalışanların da, insan hayatının kurtulmasına katkı sağlamanın veya insana yararlı olabilmenin verdiği huzurla işlerini daha da iyi yapabilmelerine olanak sağlar. Bu etkileşim, iki grup arasındaki iletişimin kalitesini olumlu yönde etkileyerek, çalışanların sundukları hizmetlerin kalitesinin daha da yükselmesinde etkili olabilecektir.

Sağlık çalışanlarının motivasyonunun sağlanması, çalışanların kaygı düzeylerinin azaltılması durumunda, sağlık hizmetindeki kaliteli hizmet sağlanmasının daha kolay olacağı, sağlık çalışanlarının motive edilecekleri faktörleri belirlemenin, kaygı düzeylerini azaltacak ortamların ve çalışma sisteminin sağlanması ve çalışmaların bu yöne kanalize olarak yapılması, profesyonel insan odaklı düşünen sağlık yöneticilerinin de, çalışanlarında çalışma arzusu ve istek yaratabilecek faktörleri bularak onların gereksinimlerini yerine getirerek ,her gün işe gelirken mutlu, huzurlu ve üretken çalışanlarla, iş verimliliğini artıracağı yönünde olacağından dolayı önemli olacaktır.

KAYNAKLAR

Aksaraylı, M., Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Hizmetleri, CBÜ, SBE, YYLT, Manisa, 2009

Aktürk Z.-Acemoğlu H, Sağlık Çalışanları İçin Araştırma ve Pratik İstatistik, Erzurum,2010

Akın,C.S.,Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi, ÇÜ, YYLT, Adana, 2007

Cantürk,Ö.,Sağlık sektöründe Hizmet Konumlandırılması, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2012

Çelik,A.-Akgemci,T.-Şimşek,Ş.,Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara,2011

Devebakan,N.,Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği, DEÜ,SBE,YDT,İzmir,2007

Gülen, H., Hastanelerde Öğrenmeye Yönelik Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi, BEÜ, SBE, YYLT ,İstanbul, 2011

İnce, F., Verimliliği Artırmada Motivasyonun Gücü, BEÜ, YYLT ,İstanbul , 2013.

Karakaya,A.-Ay,F.A. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler -Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, C.Ü, SBD, Sivas, 2007

Kartopu, S., Lise Öğrenci ve Öğretmenlerinin Durumluk ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Bazı Değişkenler Arasından İncelenmesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi,İstanbul, 2012

Kanbur,A.- Örücü,E., "Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Amprik Bir Çalışma", CBÜ, İİBF,Yönetim ve Ekonomi Dergisi,Manisa,2008

Kaplan, M. Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, AÜ, YYLT, İstanbul, 2007

Kırcı.A.,Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2013

Küçük, F. Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, İstanbul, 2007

Sabuncuoğlu,Z.-Tüz.M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008.

Somuncuoğlu,S.,"Kavramsal Açıdan Sağlık", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Ankara,1999

Soykenar, M., Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, DEÜ, SBE,YYLT, İzmir, 2008.

Şahin, A., Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, Edebiyat Dergisi,İstanbul, 2009.

Şavk, E. M., Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi, SBE, YYLT, Kocaeli, 2009

Türkmendağ, N. Sağlık Kurumlarında Üretim Yönetimi, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2012

Uçman, B. Endüstride Takım Çalışması Eğitimin İş doyumu Motivasyon ve Kaygı

. Düzeyine Etkisi, İÜ, YYLT, İstanbul , 2006

Yazgan, M.,Sağlık İşletmelerinde, Hizmet Kalitesinin Sağlık Hizmeti Sunan ve Sağlık Hizmeti Alan Taraflarca Değerlendirilmesi, DEÜ, SBE,YYLT, İzmir, 2009

Yazlak, Ö., Sağlık Kurumlarında Yönetim İşlevleri Bağlamında Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü Uygulaması, DPÜ,SBE,YYLT, Kütahya, 2009.

Yıldırım,S.,Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, KSÜ, SBE, YYLP, K.Maraş , 2007.

Yıldız, B. R., Kaygının Dikkat Süreçleri Üzerine Etkisinin Olaya İlişkin Potansiyeller İle Değerlendirilmesi, İÜ, YYLT ,İstanbul, 2011.

Yıldız,D.,Ameliyat Öncesi ve Sonrası Dönemde Hastaların Kaygı Düzeylerinin Belirlenmesi, K.K.T.C, Yakın Doğu Üniversitesi, SABE, Lefkoşa, 2011

Yıldız, Y. Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetsel Sorunların İncelenmesi Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama, TÜ, SBE, YYLT , Trakya, 2008.

ÖZGEÇMİŞ

29 Ekim 1975 tarihi, Adana İli Karataş İlçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Lise öğrenimimi Adana'da tamamladıktan sonra, Çukurova Üniversitesi Sağlık Y.O. Hemşirelik Bölümüne kaydoldum.1995 yılında Adana SSK Hastanesinde göreve başladım. Daha sonra Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesinde Hemşirelik Bölümü Lisansını bitirdim. Diyabet Eğitim Hemşireliği, Hemşirelikte Yönetim ve Liderlik, Aile Danışmanlığı Sertifikalı eğitimlerini tamamladım. 2004-2012 yılları arasında Kahramanmaraş Yenişehir Devlet Hastanesinde Başhemşirelik görevinde bulundum.

Özel ilgi alanlarım, kişisel gelişim kitapları okumak ve araştırmak, farklı kültür ve ülkelerdeki insanları tanımak amacıyla seyahat etmek ve yüzmektir.

Feray OKUDUCU