

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

**MOTİVASYON VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI
(ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Ersin GÜRBÜZ**

İstanbul, 2014

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

MOTİVASYON VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI
(ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ersin GÜRBÜZ

Öğrenci No:
110746937

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Motivasyon ve Sağlık Çalışanları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)” 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. 01/09/2014

Ersin GÜRBÜZ

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

02/12/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110746937 numaralı **Ersin GÜRBÜZ**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Motivasyon ve Sağlık Çalışanları (Antalya Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.11.2014 tarih ve 2014/35 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (59 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ALİ RIZA AKTAŞ


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SEBAHATTİN TAŞ

Adı ve Soyadı : Ersin GÜRBÜZ

Danışman : Prof. Dr. M. Fikret GEZGİN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/2014

Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi

Anahtar Kelimeler : Motivasyon, İş Doyumu, Sağlık Hizmetleri, İş gören

ÖZ

MOTİVASYON VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

(ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)

Bu çalışma ile Antalya Atatürk Devlet Hastanesi çalışanlarına anket yapılmış ve motivasyon ölçeği uygulanmıştır. Bu bağlamda personelin motivasyonunu artıran veya düşüren etki faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Anket verileri Sosyal Bilimler için istatistik (Statistical Program for Social Sciences-SPSS 15.0) programı kullanılarak yapılan analizler ile değerlendirilmiştir. Sağlık çalışanlarını motive eden faktörleri saptamak amacıyla yapılan bu çalışmada maddi ödülle manevi ödüller karşılaştırıldığında manevi ödüllerin motivasyonu çok daha iyi sağladığı, gözlenmiştir. Sağlık çalışanlarının büyük bir kısmı yapmakta oldukları görevlerin beğenilmesinin işyerine ait olduklarını hissetmelerini sağladığı ve pozitif güdüleme ile işlerini benimsediklerini dile getirmişlerdir. Sağlık sektöründe verilen hizmetlerin şahsi olmasından dolayı, motivasyon ve iş doyumunun yüksek seviyede tutularak, etkinlik sağlandığı tespit edilmiştir. Sağlık hizmetlerinde iş yoğunluğunun fazla olması nedeni ile personellerin motivasyonunun güçlü olması gerekmektedir.

Name and Surname : Ersin GÜRBÜZ

Supervisor : Prof. Dr. M. Fikret GEZGİN

Degree and Date : Master,2014

Major : Hospital and Health Care Management

Key Words : Motivation, Job Satisfaction, Health Services, Business

ABSTRACT

MOTIVATION AND HEALTH WORKERS

(ANTALYA ATATÜRK STATE HOSPITAL EMPLOYEES SAMPLE)

In this study, a survey was conducted to Antalya State Hospital employees and motivation scale was applied. Increase or reduce the motivation of staff in this context was to determine the effects of factors. Survey data statistics for the Social Sciences (Statistical Program for Social Sciences-SPSS 15.0) were assessed by analysis using the program. Compared with health workers to identify factors that motivate monetary award for non-pecuniary rewards in this study provides a much better motivation of the spiritual reward, was observed. Health of the likes of the tasks they are performing a large part of the employees that make them feel they belong to the workplace and have stated that they embraced their work with positive motivation. Due to the personal of the services provided in the health sector, maintaining a high level of motivation and job satisfaction, efficiency has been found to be provided. Staff due to increase of workload in health care should be strong motivation.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN BAŞLICA BOYUTLARI SÜREÇLERİ VE ARAÇLARI

1. MOTİVASYON KAVRAMI	5
1.1. Motivasyon Tanımı	5
1.2. Motivasyonun Tarihi Gelişim Süreci	8
1.3. Motivasyonun Amacı ve Önemi	10
1.3.1. Motivasyonun Amaçları	10
1.3.1.1. Verimlilik	11
1.3.1.2. Etkinlik	11
1.3.1.3. Kalite	12
1.3.1.4. Ekonomiklik	13
1.3.2. Motivasyonunun Önemi	14
2. MOTİVASYON SÜREÇLERİ	15
2.1. Gereksinim	16
2.2. Uyarılma	17
2.3. Davranış	17
2.4. Doyum	17
3. MOTİVASYON ARAÇLARI	18

3.1. Psiko/Sosyal Araçlar	20
3.2. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	20
3.3. Ekonomik Araçlar	22
4. MOTİVASYON VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	24
4.1. Motivasyon ve İş Tatmini	25
4.2. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık	28
4.3. Motivasyon ve Örgütsel Kültürü/İklimi	30
4.4. Motivasyon ve Meslek Hastalıkları	31

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI, MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON

1. MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI	37
1.1. İçerik/Kapsam Yaklaşımları	39
1.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Modeli	40
1.1.1.1. Fizyolojik	42
1.1.1.2. Güvenlik	43
1.1.1.3. Psikolojik	44
1.1.1.4. Sosyo-Psikolojik	44
1.1.1.5. Başarı	45
1.1.2. Herzberg İkili/Çift Faktör Modeli	45
1.1.3. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı	48
1.1.4. Alderfer ERG Modeli	49
1.1.5. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı	50
1.2. Süreç Yaklaşımları	51
1.2.1. Koşullandırma Kuramı	52
1.2.2. Bekleyiş/Beklenti Teorileri.....	53
1.2.3. Adams Eşitlik Teorisi	55
1.2.4. Locke Amaç Teorisi	56
1.3. Bilişsel ve Sosyal Yaklaşımlar	57
1.3.1. Sosyal Öğrenme Teorisi	57

1.3.2. Atıfta Bulunma Doyum Modeli	57
2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	58
2.1. Birincil Motivasyon Faktörleri	60
2.2. İçsel Motivasyon Faktörleri	61
2.3. Dışsal Motivasyon Faktörleri	63
2.4. Sosyal Motivasyon Faktörleri	66
3. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON	67
3.1. Türkiye’de Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu	73
3.2. Dünya’da Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTENESİ ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

1. ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER	78
1.1. Kuruluşu ve Tarihçesi.....	78
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	78
2. ANKET İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	79
3. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ	79
3.1. Cinsiyet Dağılımı	80
3.2. Yaş Dağılımı	80
3.3. Medeni Durum Dağılımı	81
3.4. Eğitim Durumu Dağılımı	81
3.5. Mezuniyet Durumu Dağılımı	81
3.6. Yönetim Sorumluluğu Dağılımı	82
3.7. İş Tecrübesi Dağılımı	82
3.8. Ücret Durumu Yeterlilik Dağılımı.....	83
3.9. İşyerindeki Çalışma Süresi Dağılımı.....	85
3.10. İşyerindeki Nöbet Tutma Süresi Dağılımı.....	84
4. KATILIMCILARA GÖRE MOTİVASYON	84
4.1. Anket Sonuçlarına göre Frekans ve Yüzde Oranları	86

4.2. Faktör Analizi Bulguları.....	98
4.3. Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizleri Bulguları.....	102
4.4. Bağımsız Örneklem İkili Varyans Analiz Bulguları	110
SONUÇ	115
KAYNAKÇA	122
EKLER	128
EK- 1: Özgeçmiş Formu.....	128
EK- 2: Anket Formu.....	129

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No.
Tablo 1. Ölçek Güvenirlilik Analiz Tablosu	79
Tablo 2. Cinsiyet Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	80
Tablo 3. Yaş Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	80
Tablo 4. Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	81
Tablo 5. Eğitim Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	81
Tablo 6. Mezuniyet Alanı Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	82
Tablo 7. Yönetim Sorumluluğu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	82
Tablo 8. İş Tecrübesi Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	83
Tablo 9. Ücret Durumu Yeterlilik Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	83
Tablo 10. İş Yerindeki Çalışma Süresi Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	84
Tablo 11. İşyerindeki Nöbet Tutma Süresi Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	84
Tablo 12. Motivasyon Ölçeği Frekans ve Yüzde Oranları Analiz Bulguları.....	86
Tablo 13. Motivasyon Ölçeği Yükler Matrisi	99
Tablo 14. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi	100
Tablo 15. Motivasyon Ölçeği Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	101
Tablo 16. Yaş Durumu ve Ödüllendirme Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi	102
Tablo 17. Yaş ve Ödüllendirme Anova Tablosu	102
Tablo 18. Eğitim Durumu ve Sorumluluk Alma Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi	103
Tablo 19. Eğitim Durumu ve Sorumluluk Alma Anova Tablosu	103
Tablo 20. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi	104
Tablo 21. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Anova Tablosu	104
Tablo 22. Cinsiyet ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi	105
Tablo 23. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Anova Tablosu	105

Tablo 24. İş Tecrübesi ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi	106
Tablo 25. İş Tecrübesi ve Manevi Özendiriciler Alma Anova Tablosu	106
Tablo 26. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Anova Tablosu Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi	107
Tablo 27. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Alma Anova Tablosu	107
Tablo 28. Kurumda Çalışma Süresi Durumu ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi	108
Tablo 29. Kurumda Çalışma Süresi Durumu ve Manevi Özendiriciler Alma Anova Tablosu	108
Tablo 30. Yaşınız ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi	109
Tablo 31. Yaşınız ve Manevi Özendiriciler Alma Anova Tablosu	109
Tablo 32. Eğitim Durumu - Medeni Durum ile Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi	110
Tablo 33. Mezuniyet – Yönetim Sorumluluğu ile Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi	111
Tablo 34. Kurumda Çalışma Süresi-İş Tecrübesi ile Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi	112
Tablo 35. Yaş-Cinsiyet ile Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi	113
Tablo 36. Yaş-Cinsiyet ile İş Yaşamına Yeni Başlasaydım Yine Bu İş Yapardım Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No.
Şekil 1. Başarı Motivasyon ve TKY İlişkisi.....	12
Şekil 2. Motivasyon Süreci.....	16
Şekil 3. Ekonomik Motivasyon Araçlar.....	23
Şekil 4. Çalışanlarda Görülen Hastalıklar.....	32
Şekil 5. Çalışanlarda Meslek Hastalıkları- İşle İlgili Hastalıklar.....	34
Şekil 6. Kapsam Yaklaşımları.....	38
Şekil 7. Süreç Yaklaşımları.....	39
Şekil 8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	41
Şekil 9. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	47
Şekil 10. Alderfer ERG Modeli.....	49
Şekil 11. Koşullanma Kuramı.....	53

KISALTMALAR

ERG	: Existance, Relatedness and Growth
C.	: Cilt
C.Ü.	: Cumhuriyet Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İÜ.	: İstanbul Üniversitesi
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa sayısı
S.	: Sayı
vd.	: Ve diğerleri
SPSS	: Statistical Program for Social Sciences
SSKB	: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
WB	: Dünya Bankası
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Sağlık çalışanlarının sorunlarının bilinmesi ve konuya olan ilgi nedeni ile konu seçimi yapılmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve neticesinde getirdiği değişimler günlük hayatımızı derinden etkilemektedir. Bugün yapılan araştırmaların çoğunluğu bireylerin ya da toplumun mutluluğu veya ne kadar mutsuz olduğu ölçüleri üzerinedir. Bununla birlikte aile hayatında ya da sosyal hayatta bu değişimler iş yaşantısında daha da fazla karşımıza çıkmakta olduğu bir gerçektir. Politik ve ekonomik yapılanmalar, sosyal, toplumsal, değişimler kurum ve kuruluşlarda yönetici-çalışan ilişkilerini yüksek düzeyde etkilemektedir. Bu noktada özellikle insan yaşamının, büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte olduğu gerçeği ele alındığında motivasyon kavramını karşımıza çıkarmakta ve önem derecesini ortaya koymaktadır. Çünkü değişim esaslı gerçekleşen olumlu ya da olumsuz gelişmeler yöneticilerin çalışana, çalışanın yöneticiye bakış açısında da değişimler oluşturmaktadır.

Araştırma konumuz olan motivasyon bu değişimleri, olumsuz tutum ve davranışları eritebilecek ve ilişkileri güçlendirebilecek, iş tatmini veya doyum düzeyini bununla birlikte çalışan performansını etkili düzeyde artırabilecek bir kavramdır. Motivasyon aynı zamanda anahtar bir kavram olarak da başarı, mutluluk , dikkat, iletişim, uyum... vb. olguların olumlu gelişimini etkileyecek özellikle çalışma ortamında yönetici- çalışan ilişkilerine artı değer olarak yansıyacaktır. İnsan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısı, ihtiyaç ve beklentilerinin dinamikliği esas alındığında kurum ve kuruluşların verimliliğini arttırılması, etkili ve yüksek performans, kaliteli hizmet sunumunda motivasyon olgusunun daha iyi anlaşılacak uygun çalışma ortamının oluşturulması sağlanmalıdır. Sıraladığımız tüm bu süreçler insanın işinde motivasyonuna bağlı olmaktadır. Çünkü yaptığı işe motive olamayan bir çalışan ne kadar yetenekli, bilgili ve tecrübeli olursa olsun hem kendisi hem de hizmet sunduğu bireyler için risk ve tehlike yaratabilecektir.

Çalışanın motivasyonunda çalışma ortamı ve yöneticilerin tutum ve davranışları da ayrıca ele alınması gereken üzerinde dikkatle durulması gereken bir

hususudur. Olumlu motivasyon çalışanın iş verimliliğini arttırabilir. Bunun yanı sıra olumlu motivasyon çalışanın sadece iş verimliliğini arttırmakla kalmayıp huzurlu bir iş ortamı oluşturarak yaptığı işten haz duymasını sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanlardan beklenen verimin elde edilebilmesi için, özellikle yöneticilerin çalışanlarını tanıması, ihtiyaçlarını belirlemesi ve bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamaya çalışması önem taşımaktadır. İnsan sağlığı ve hayatı gibi oldukça hassas bir alanda faaliyet gösteren sağlık kurum ve kuruluşlarında güdülenme seviyelerinin yüksek olması bu bağlamda daha fazla önem arz etmektedir. Güdülenme seviyeleri düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapmaları veya ihtimalleri yüksek olacağından sağlık hizmeti sunan farklı kurum ve kuruluşlarda motivasyon düzeyleri ölçümlenmeli aynı zamanda motivasyon etki faktörleri belirlenmelidir. Bu nedenle araştırma konu başlığının seçim nedeni motivasyonun sağlık çalışanlarındaki etki faktörleri olarak belirlenmiştir.

-Çalışmanın Amacı: Bu araştırma ile motivasyonunun sağlık çalışanlarında etkisi incelenmiştir. Bu amaçla sağlık çalışanlarında demografik özellikler ile iş motivasyonu algı düzeyleri aynı zamanda etki düzeyleri, iş motivasyon etki faktörleri belirlenip ölçümlenmiştir. Araştırma ile elde edilen bulguların sağlık çalışanlarında motivasyonun önem derecesini ortaya koymaya çalışacağı bu bağlamda özellikle ülkemizde sağlık çalışanları iş tatmini ve iş doyumunu artırma hedef ve amaçlara ulaşılma derecesi göstergeleri sunulmuştur. Aynı zamanda sonraki araştırmalara örnek oluşturacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın inceleme konusunu oluşturan Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Sağlık Çalışanları örnekleme ile sağlık alanında katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

-Çalışmanın Önemi: Bir ülkede çalışanların büyük bir bölümünü sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma saatleri ülkelere göre değişim gösterse de nöbet sürelerini de dikkate aldığımızda özellikle acil hizmet çalışanlarının 24 saat esaslı çalıştıkları bilinmektedir. Bu da sağlık çalışanlarının işlerinde geçirdikleri zaman diliminin çok fazla olduğunu göstermektedir. Bu kadar büyük bir zaman diliminin geçirildiği iş ortamı ister istemez iş harici hayata yansımaktadır. İş yerinde ki tatmin duygusu, yaptığı işi sevme, yaptığı işte mutlu olma, iş konsantrasyonu, iş kazaları ve yaralanmalar, risk tehlike faktörlerinin oluşumu, çalışma arkadaşlığı, iletişim

faktörlerini bünyesinde barındıran motivasyon sıraladıklarımız boyutuyla önem arz etmektedir. İş yerindeki çatışmalar, çalışan ayrımcılığı, performans değerlendirme sistemindeki yanlışlar, yönetici hataları, ödül-ceza sistemindeki aksaklıklar.. vb. çalışanlarda iş motivasyonunu engelleyecek ya da tam tersine işi daha çok sevmesine neden olacaktır. Motivasyonun önemi özellikle sağlık çalışanlarında yadsınamayacak düzeyde olduğu görülmektedir.

Sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve örgüt amaçlarının sağlanabilmesi ancak çalışanların motivasyonunu sağlamakla mümkündür. Bu noktada, Sağlık çalışanlarında motivasyonu etkileyecek faktörler var mıdır ve nelerdir?, gibi soruların karşılığını bulması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda araştırma kapsamında ele alınan Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Sağlık Çalışanlarının motivasyonu artıran veya düşüren etki faktörlerinin bilinmesi önem taşımaktadır.

-Çalışmanın Planı: Motivasyonunun sağlık çalışanlarında etkisi kapsamında literatür taraması yapılarak betimsel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm motivasyon kavramı ve temel boyutları, bazı kavramlarla ilişkisi, ikinci bölüm motivasyon yaklaşımları ve etki faktörleri, motivasyon üzerine yapılan araştırmalar, üçüncü ve son bölümde ise ampirik çalışma alanı olan Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Sağlık Çalışanlarına yönelik anket uygulaması içeriğinde çalışma planlaması yapılmıştır.

-Çalışmada Kullanılan Metod ve Teknikler: Çalışmada inceleme ve deneysel çalışma yapılmıştır. Anketler iki bölümden oluşmaktadır. 5’li Likert ölçeğine göre cevaplamaları istenen Motivasyon Ölçeği ve Demografik özelliklerin irdelendiği sorular kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Anket verileri Sosyal Bilimler için istatistik (Statistical Program for Social Sciences-SPSS 15.0) Programı kullanılarak yapılan analizler ile değerlendirilmiştir. Motivasyon Ölçeği anket soruları örgütsel motivasyonun ölçülmesi için Gülten İNCİR (1999: 50) tarafından geliştirilen “Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği” dikkate alınarak yararlanılmıştır. Anket verileri için Frekans ve Yüzde Oranları Analiz, Faktör ve Varyans analizleri bulguları ile ilişkilendirilerek sistematik bir yapı değerlendirmesi

ile sonuçlandırılmıştır. Son olarak araştırmada yararlanılan kaynaklar ve ekler bölümü ile çalışma tamamlanmıştır.

-Çalışmanın Evren ve Örneklemi: Araştırmanın evrenini, Antalya Atatürk Devlet Hastanesi sağlık çalışanları, örnekleme ise basit rastgele yöntem ile seçilen hastane çalışanları oluşturmuştur.

(N=1262)

Araştırmanın evren büyüklüğü 1262 kişi, anket 150 kişiye dağıtılmış, örnekleme 108 olarak saptanmış ancak 138 sağlık çalışanları araştırmaya dâhil edilmiştir.

150 kişi araştırmaya dâhil edilmek üzere anket formları dağıtılmış, geri toplanan ve verilerini zamanında ve eksiksiz veren 138 kişiden geri alınabilmektedir. Geri dönüş yüzdesi %92 olarak saptanmıştır.

-Araştırmanın Varsayımları: Araştırmanın hipotezleri aşağıda yazılı alt başlıklarda verilmiştir. Varsayımlar bu başlıkların altında daha ayrıntılı şekilde anlatılacaktır.

- i. Motivasyonun çalışanlarda etki düzeyinin tüm faktörler arasında birbirleriyle yüksek pozitif yönlü ilişkisi olduğu bulunmuştur.
- ii. Motivasyon ile ücret arasında pozitif yönlü ilişki olsa da manevi ödüller daha çok önemsenmekte ve daha etkilidir.
- iii. Motivasyon ile demografik özellikler arasında ilişki düzeyinin yüksek derecede olduğu gözlenmiştir.
- iv. Sağlık sektöründe hizmet verenlerin işten aldıkları tatmin seviyesi arttıkça motivasyon seviyeleri de artar.
- v. Sağlık kurumları yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN BAŞLICA BOYUTLARI SÜREÇLERİ VE ARAÇLARI

Birey yaşamının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Özellikle bu noktada yöneticilerin çalışana, çalışanın yöneticiye bakış açıları, tutum ve davranışları sorgulanmakta örgütlerde verimlilik, etkililik, hizmet kalitesi..., gibi kavramlar önem taşımaktadır. Tüm bu kavramların sorgulanması bireyin günlük yaşantısında da olmazsa olmazlarından olan motivasyon kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Daha kreş dönemlerinde eğitim süreciyle kademeli olarak karşılaşılan bir kavram olan motivasyon ders başarısında, yüksek notlar alınmasında, iyi ilişkiler kurulmasında etken faktör olarak değerlendirilmektedir. Kimi zaman yanlış tanımlanmakta kimi zamansa doğru bilinse de etki faktörleri tanımlanamamaktadır. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde motivasyon kavramı tanımı, tarihi gelişim süreci, amacı, önemi, amaçları ve bazı kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır.¹

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı çok geniş bir olgudur. Bu kavram ayrıntılı şekilde incelenmesi gerekmektedir.

1.1. Motivasyon Tanımı

Örgütlerin verimliliğini artırılması, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının farkında olup çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin iyi anlaşılacak buna uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Bunun temelinde ise çalışanların motivasyonunun sağlanması yer almaktadır. Güdüleme, özellikle kabiliyetli, bilgi sahibi ve öncelik yeteneğini kullanabilen çalışanları istihdam edebilmek bu çalışanların yetenek ve bilgi seviyelerini üst düzeylere çıkarmak açısından önemlidir. Teşkilatın düzeni, topluluğun aktifliğini birebir motiveleyen ve ahenkli olmasını sağlayan düzendir.²

¹ Ö. Peker, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995,s.61

² Peker, s.61

Bu bağlamda günümüzde teknolojinin gelişmesi ve neticesinde getirdiği değişimler örgütlerle birlikte günlük hayatımızı da derinden etkilemektedir. Bugün yapılan araştırmalar toplumun mutluluğu ya da ne kadar mutsuz olduğu ölçüleri üzerinedir. Ayrıca aile hayatından ya da sosyal hayattan ziyade bu değişimler iş yaşantısında daha da fazla karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik ve politik yapılanmalar, toplumsal, sosyal değişimler kurum ve kuruluşlarda yönetici-çalışan ilişkilerini etkilemektedir. İnsan yaşamının büyük bir bölümü iş yerinde geçirmektedir. Özellikle bu noktada yöneticilerin çalışana, çalışanın yöneticiye bakış açısında değişimler oluşturmaktadır. Araştırma konusu olan –motivasyon- bu değişimleri, olumsuz tutum ve davranışları eritebilecek ve ilişkileri güçlendirebilecek, çalışan performansını etkili düzeyde artırabilecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.¹

Literatürde motivasyon kavramı üzerine yapılan tanımlamalar incelendiğinde, güdülemenin bilim adamları ve mütefekkirlerce detaylı olarak incelenen mevzudur. Motivasyon kelimesi Latince -Motus- (hareket) sözcüğünden türemiştir. İnsanın bedensel, beyinsel ve manevi eforunu gayelerine oryantasyon arzusu bizi ‘motivasyon’ kavramına getirir. Öztürkçe karşılığı ise “güdülenme” terimidir ancak Türk Dil Kurumu’na tavsiye edileni ‘isteklendirme’ dir.²

Bireyler arzuları, gereksinimleri, beklentileri, nitelikleri vb. bakımından farklılık gösterirler. Çalışma şartları da, yönetim tarzı, zaman, fiziksel alan, sosyal olanaklar vb. açısından farklı olabilmektedir. Bu durumların bu derece farklı olması, iş görenlerin motivasyon etmenlerine tesir etmekte ve motivasyon bakımından karmaşaya neden olmaktadır. Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda personelin motive olmasını sağlayacak, sabit etmenlerden bahsedilememektedir.

¹ S. Taşdemir, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Uzmanlık Tezi (UT), Ankara,2013,s.3

² Taşdemir, s.3

Ancak bazı durumlarda belirli kıstasları kişiler ya da topluluklar için belli başlı kriterlere sahip özellikleri barındıran motivasyon etmenlerinden bahsedilebilir.¹

Her bireyin farklı karakter yapısına sahip olması bu etmenlerin işe yararlılığını etkilemektedir. Bir çalışan için pozitif algılanan ve motivasyon olma nedeni olarak görülen oluşum, diğer personel için negatif bir oluşum olabilir.²

“Motivasyon, çalışanlarda kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirme isteği yaratmak, bunu geliştirmek ve sürdürmektir.”³ Diğer tanımlamalara baktığımızda motivasyon, Teşkilat içindekilerin ahenkle aktivitelere katılımını ve şahıslara liderlik ederek olumlu teşkilatsal ve süreci artırma aracıdır.⁴ Motivasyon şahsı hareket etmeye yönelten, hareketin güç düzeyini belirleyen, gerekli yönü veren ve sürekliliğini sağlayan harici ve dahili sebeplerini ve işleyişini içine almaktadır.⁵

Güdüleme çalışanın istenilen gayelere sürekli şekilde hareket ettirmek için verilen gayretlerdir. Daha da açmak gerekirse, örgütün ve şahsın gereksinimlerini hazla neticelendirecek gerekli platformu oluşturarak şahsın devimini etkilemesi ve arzulanmasıdır. Motivasyon harekete geçme süreci olarak da tanımlanabilmektedir.⁶

Çalışma hayatında iş görenler ve görev şartları ile devamlı bir karşılıklı etki vardır. Çalışma hayatında iş görenler ve görev şartları arasında devamlı bir etkileşme vardır. İdarenin üzerinde durması lazım olan ehemmiyetli ve birincil derecedeki problemi, iş görenlerin mal ve iş üretimine yüksek derecede katılmasını temin edecek

¹ F. Ay - A. Karakaya, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ) Sosyal Bilimler Dergisi, (Cilt) C.31, Sivas, 2007, s. 55

² Ay - Karakaya, s. 55

³ Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999, s.194

⁴ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara,1999, s.173

⁵ İ. Arık, Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul, 1996, s.2

⁶ Can, s.233

ve iş görenlerin sıhhatlerini bedensel ve manevi bakımdan esirgenmesine imkan tanıyacak şekilde istihsalini sağlamaktır.¹

Yapılan literatür incelemede kabul görmüş görüşlere göre motivasyon, yönetimin yerine getirilmesi zorunlu olan temel evrelerinden biri olarak yorumlanmaktadır. İşlerin fiilen yapılmasını hiyerarşik bazda alt basamaklardakiler gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Yöneticilerin var olma nedeninin ise bu işleri yapanların davranışlarını etkilediği ayrıca belirtilmektedir. Umumiyetle güdülemenin iş görenin gereksimini algılama hakkında olduğundan bahsedilebilir. İdareci, bireyin davranışlarını izleyerek onların ihtiyaçlarının giderilip giderilmediğini ölçmeli ve mümkün olduğunca ihtiyaçlarına cevap vererek motivasyonlarını arttırmalıdır.²

İdareci tüm çalışanların özdeş teşvik yöntemleri ile harekete geçeceğini tefekkür etmesini ve benzer promosyon ve teşvik yoluyla güdülendiğini zannetmemelidir. İş görenlere devamlı ve sık sık ekonomik teşvik ettirme ve ya vazgeçtirici yollarla isteklendirme sağlanmaya çalışıldığından kısa zamanda güdüleme yapsa da ilerleyen zamanlarda bıkkınlık yaratabilmektedir.³

Çağdaş yaklaşımlar boyutu ele alındığında ve olumlu çevresel faktörlerin (tanıma, statü,...) kullanımı önem taşımaktadır. İnsanlarda kendiliğinden bulunan bazı güdüler vardır. “Bu saiklerin şahsın hayatına yön vermesinin yanında iş hayatındaki isteklerini de etkilemektedir. Yine güç güdüsü başkalarından üst farklılık ve başkalarına liderlik etme ihtiyaçlarından doğmaktadır. İnsanlar bu güdüye aşağılık duygularını bastırmak için de başvurumaktadırlar.”⁴

1.2. Motivasyon Tarihi Gelişim Süreci

Motivasyon kavramının tarihi gelişim sürecini incelemek motivasyon kavramının daha iyi kavranmasında temel teşkil etmektedir. Güdüleme ile ilgili çalışmalar ilk olarak 20. yy başlarında Frederick Winslow Taylor, arkadaşları ve

¹ İ. Yüksel, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, Kocaeli Üniversitesi (KÜ) Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) Dergisi C.3, S.(Sayı)1, Kocaeli,2002, s: 67-68

² İ. Efil , İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa,1987, s.98

³ H. Can - A. Akgün, Kamu ve Ortaöğretim Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara,2001, s.305

⁴ A. Can - E. Tekarslan, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s. 104

takipçileri ile ileri sürülmüştür. Uygar işyeri idarecilerinin ileri gelen kılavuzlarından “Bilimsel Yönetim” hakkındaki düzenleri herkesçe benimsenen, F. W. Taylor aslında istihsalın çoğaltılması ile alakasıyla başlamıştır. Böylece işyeri idaresi çalışanları uygun şartlara göre seçmek ve eğitimi sağlamak sonrasında promosyonlarla ücretlendirmelerle işgörenleri daha çok çalıştırmak ve gelirleri yükseltmektir. Çalışanlara en iyi güdüleme yöntemleri ile çalışmaya yöneltmektir.¹

Onsekizinci yy’ın ilk yarısının bitiminde sanayileşmenin ortaya çıkmasıyla verimliliği etkileyen faktör kas gücünden teknolojiye geçmiştir. Bu durum insanların işsiz kalmasına neden olurken sosyal hayatta yaşamlarını olumsuz etkilemiştir. Buda gayesi ortadan kalkan bireyin mutsuzlaşmasına, kendilerini yararsız hissetmelerine, olumsuz duygularla yaşamalarına ve çalışma şevkinin kırılmasına neden olmuştur. Bin dokuz yüz ellilerden sonraki süreçte teknoloji özdevin şeklinde geliştikçe ve zeka gücü etkinleştikçe insanların yaşadığı bu isteksizlik buhrana dönüşmüştür. Çalışmalarda ilk aşamalardan son aşamalara kadar ilerleyen özdevinim ve bireyler kas gücünün egale edilmesi ve giderek daha da önemsiz hala gelmesi nedeni ile hayatları kötü yönde ilerlemiş ve mutsuzlaşmışlardır.²

Geçmişten bugüne bu yaşanan çalışma şevkinin kırılması, mutsuzlaşma ve gelecek korkusu gibi kötü etkilerden kurtulmak, korunmak ve iyileştirmek amacıyla güdüleme ile ilgili çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar çalışanların nasıl olumlu etkileneceğine dair unsurları tayin etmek ve geliştirmek üzerine çalışılmıştır. Bir kısım bireylerin iç gereksinimleri ile bir kısmı ise dış gereksinimleri ile ilgili unsurlarla ilgilenmiştir. Bu nedenle güdülemeyi “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olarak ikiye ayırabiliriz. Birincisi hareketin ilk aşamasıyla ilgilenirken, ikincisi hareketin sonucu ile ilgilenir.³

Motivasyonun tarihsel gelişimi; endüstri devriminin getirdiği yenilikler, Taşdemir tarafından üç bölüm halinde aşağıdaki şekilde incelenmektedir.

¹ E. Taşkın, Satış Yönetimi Eğitimi, İstanbul, 2010, s.136

² Ö. Tütüncü - D. Küçükusta, Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi, (DEÜ) Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı, İzmir, 2005, s.2

³ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.510

Endüstri devriminin getirdiği yenilikler (Teknolojik Gelişmeler = Çalışma İsteksizliği) Tekstil, metal, ziraat, ulaşım, ekonomi ve sosyal yaşamdaki yeniliklerle başlayan endüstri devrimi, tarihin en önemli dönüm noktalarından biri olmuştur. Devrimi başlatan en önemli etkenler tekstil, buhar makinesi ve demir üretimidir.

Endüstri devriminin ilk yılları – makineleşme (Makineleşme = Çalışan mutsuzluğu) on dokuzuncu yy'ın ortalarından sonra makineleşmeyle işleyen uygulamın biliminin birincil dönemine birinci endüstri dönemi şeklinde belirlenmiştir.

İkinci endüstri devrimi – otomasyon evrende bin dokuz yüz seksenlerden sonra sanayi mahsüllerinin belirlenmesi ve istihsalinde önemli gelişmeler olmuş ve bu devrimler ile de varyasyon haline gelmiştir. 1. sanayi dönemi makine ile anılırken, 2. sanayi dönemi ise özdevin ile düşünülür. Özdevin ile bireyi ikinci plana atarsınız çünkü kas gücünün önemi yoktur. ¹

1.3. Motivasyon Amacı ve Önemi

Literatür incelendiğinde kabul görmüş görüşlere göre motivasyon, yönetimin yerine getirilmesi zorunlu olan temel evrelerinden biri olarak yorumlanmaktadır. İşlerin fiilen yapılmasını hiyerarşik bazda alt basamaklardakiler gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Yöneticilerin var olma nedenin ise bu işleri yapanların davranışlarını etkilediği üzerinde ayrıca durulmaktadır. Bu boyutta önemli olan husus ise motivasyonun amaçlarının ve öneminin ne derece anlaşıldığıdır. ²

1.3.1.Motivasyonun Amaçları

Örgütler belirlenen planlanan amaçlara ulaşmak için oluşturulan yapılardır. Örgütlerin sahip oldukları kaynakların bir araya getirilerek örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi süreci yönetim olarak adlandırılır. Güdüleme teorileri; idarecilere ve bireyleri güdüleyen etkenleri tayin etmek ve ilerletmek

¹ Taşdemir, s.18-20

² Taşdemir, s.18-20

hakkında düşünölmüştür.¹ Motivasyonun amaçları verimlilik, etkinlik, kalite, ekonomiklik olarak dört başlık altında incelenmiştir.

1.3.1.1. Verimlilik

Günümüzde devletlerde önem verilen konulardan biride randımandır. Devletlerin gelişebilmesi için verim konusuna kesinlikle önem vermek zorundadır. Motivasyon konusu içerisinde verimlilik maddesi ile ilgili ayrıntılı incelemeler yapılmıştır.²

Randıman (verimlilik) veya rasyonellik günlük hayatta zihne uyma, doğruyu yanlış ayırt etme olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik en çok hizmet veya ürün (çıktıyı) en az madde ile (girdi) yapmaktır ve bu sonuca en az vasıta ile ulaşmaktır diyebiliriz. Ana ilke bireydir. Bir teşkilat içindeki insanların giderilmesi gereken gayeleri, hacetleri, dilekleri vardır ve idarecilerinde aynı gereksinimleri çalışmakta oldukları iş yerinden ve mevkiden beklemektedirler. İdarecilerde diğer çalışanlar gibi yürütmekte oldukları işler ve yükümlü oldukları mesuliyetleri nedeni ile normal bir tepki olarak gereksinimlerinin karşılanmasını ister ve buna uygun hareket ederler.³

1.3.1.2. Etkinlik

Herhangi bir aktivitenin arzu edilen neticeyi verebilmesi tesirli olmasına bağlıdır. Teşkilatın ülküsünün tesir düzeyine erişebilmesi için istenilen şekilde aktif olması ile ilgilidir. Yani etkinlik, aktivite ve gayretlerin hedefe erişmesindeki aşamasıdır. Teşkilat hedeflerine ilk aşamada organize ettiği şekilde erişebilmiş ise etkin demektir. Teşkilatın hedeflerine erişebilmesi için harici ve dahili kaynaklarla ahenkli olması ve bu ahengın devamı için tüm olanaklarını kullanmalıdır. Teşkilatın etkin çalışması için bazı kaynaklardan faydalanılır. Bunlar öncelikle insan gücü, kalifiye araç gereç kullanma, teknolojiiden ve idarenin özelliklerinden faydalanma,

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10. Baskı, İstanbul, 2005, s.636

² C. Talas, “Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, Ankara Üniversitesi (Ank.Ü.) SBE Dergisi, C.7, S.1, Ankara,1952, s.45.

³ Taşdemir, s.14

erk ve hammadleden istifade etme gibi. Çalışanı teşvik ya da motive edici araçlar kullanılarak etkinlik arttırılır.¹

1.3.1.3. Kalite

Kalite kavram olarak çok boyutluluğu simgelemektedir. Verim gücü; itimat, mütabık, metanet gibi bir çok özelliği içerisinde barındırmaktadır. Geleneksel idari zihniyete, çalışma doyumunu, güdüleme nosyonları varlıkların randımanını çoğaltmak, daha fazla ürün elde etmek ve satışı çoğaltmak hedefi nedenleri ile alakası artmıştır. General Motors iş hayatında Japon teknolojisi ile yarışabilmek için tüm seviyede çalışanların yeteneklerinden, faal katılımı olmadan istenilen büyümenin oluşamayacağını belirterek bireye hakkettiği değerin verilmesi için Toplam Kalite Yönetimi kavramını ortaya koymuştur.²

Şekil 1. Başarı Motivasyon ve TKY İlişkisi



Kaynak: Nilay, G. Serbest, İşletmelerde Motivasyon
<http://www.docstoc.com/docs/127412864/motivasyon-nilay-ergonomi> 11/11/2013

¹ Ü. Dicle - A. Dicle, “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Üniversitesi (AÜ) İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi (İİBF) İşletme Dergisi, C.1, S.1,Erzurum,1973, s.14

² G. Yenersoy, Toplam Kalite Yönetimi , Ankara, 1997 s.86

Başarı faktörü motivasyona en güçlü şekilde tesir etmektedir. Fakat hedefe ulaşabilmekse bu faydalı bir devinimdir. İdare dolaysız ya da dolaylı etki yollarından biri ile istikrar sağlayabilir. Etki düzenini toplam nitelik oluşturmaktadır. Bireyin, çalışma ortamının niteliği olması gerekenin altında ise, güdülenmesi yeterli değilse randımanlı hizmet etmesi mümkün görünmemektedir. Bu durumda teşkilatı idare edenler, çalışanların güdülenmesinde ve maddi manevi kalitesini arttırmak için gerekli olan önemlerini tayin etmek ve bunları iyileştirmek zorundadır.¹

Yönetici, personeli motive etme konusuna gerekli önemi vermek zorundadır. Personel ne derece motive olmuş şekilde çalışırsa iş verimi o derece artar. Bu durum hem teşkilatın başarısını hem çalışanın başarısını artırır. Teşkilat içinde uyumlu çalışmayı ve çalışanın huzurunu korur.²

1.3.1.4. Ekonomiklik

İşyerlerinin ana maddi hedeflerinden en önemli önceliği para kazancı yani kârdır. İş yerinin kâr etme oranı ne kadar yüksekse bu oranı yükselten anamala daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Bu durum kârı etkilemekte ve iş yeri sahiplerinin daha çok kazanç sağlamaları için idareci ve çalışanların güdülenmesini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Kâr ve randıman ile karşılıklı bir ilişki olsa da randıman ölçülerin fiziksel nispetleri iken kârlılık muayyen zamanda ele geçen maddi kazancın o dönemdeki ana paraya olan nispetidir.³

Çalışan memnuniyetinin ispatı başarıdır. Çalışan memnuniyeti, dolayısıyla başarı, insan gücü kaynağını oluşturan çalışanların sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının örgüt içinde karşılanmasıyla sağlanmaktadır. Bu ihtiyaçtan karşılamayan örgütlerin etkili olmaları beklenemez. Motivasyonla olumlu iş tutum ve davranışları arasında yadsınamaz bir bağ bulunmaktadır. Çalışanların yaptıkları işleri güdülenmesini sağlayamıyorsa, bu defa personeli iş yerine gelmesinde azalmalar, zamanında gelmemeler ve işi bırakmalar gibi kötü neticeler ile

¹ G. Aba, Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz (Ak.Ü) Üniversitesi, İİBF, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT) , Antalya, 2009, s.1

² Aba, s.1

³ M. Oluç, İşletme Organizasyonu ve Sevki İdare, İstanbul, 1959, s.74.

sonuçlanması ile birlikte teşkilatın verim gücünü ve randımanını eksi yönde etkileyerek ekonomik kazançlarının azalmasına neden olurlar.¹

Günümüz rekabet ortamında örgütler çalışanlardan yüksek verim almak için tüm kaynaklarını en etkili ve en verimli şekilde kullanmak durumundadırlar. Etkililik ve verimlilik ise, üretim sürecinde anahtar unsur olan insan kaynağını ön plana çıkartmaktadır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan bir unsurdur. O halde örgütteki insan unsurundan maksimum fayda nasıl sağlanmalıdır. Bir teşkilat bakımından güdüleme, çalışan ve teşkilatın gereksinimlerini sağlayacak organizasyonu oluşturarak bireyin güdülenmesi şeklinde görülebilir.²

1.3.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, bireyin hareketlerini şekillendirmek arzusunda olan tüm insanların müracaat edeceği mevzudur. Son zamanlarda globalleşme nedeni ile devletler arasındaki çizgiler belirsiz hale gelmiştir. Devletler global ve bölge alanlarında güç sahibi olabilmek için farklılaşma ve ilerlemede çekişmektedirler. Çekişmeler eğitim, siyasi, kültürel, ekonomi gibi konularda yaşanabilmektedir. Bu çekişmelerle baş edebilmek için iş yerlerinin çalışana yani insana ve dolayısıyla insanın gereksinimlerini nasıl karşılamaları gerektiğini bilmelidirler. Böylelikle işletmeler başarıya ulaşabilirler ve hayatlarını devam ettirebilirler. Aksi halde ilerlemenin temelinde bulunan bireyler randımanı istenildiği gibi veremezler. Motivasyon bireyin çalışma şevkini artırır, daha iyi işler yapmasını sağlar ve buda işletmenin amaçlarına erişmesini imkan tanır. İyi motive edilmiş çalışanlar ile iş yeri beklentilerini karşılayabilir. İşyeri, çalışanlarını güdüleyerek yapılan işin iyi olmasını sağladığı düşünmesinin yanında bunu en iyi neticeyi elde etmenin vasıtası olarak da görmelidir. İdareciler çalışanlarının motivesini ihmal ederlerse kendilerine karşı sıkıntı yaşarlar. Çalışanların eksik ve yanlış ya da isteksiz olması verimliliği etkileyerek işyerini de doğrudan etkiler.³

¹ Taşdemir, s.16

² Can, s.173

³ Taşdemir, s,10-11

Teşkilat içinde oluşturulan organizasyonun muvaffakiyeti kesinlikle, çalışanların teşkilat hedeflerine uygun şekilde iş görmelerine, kabiliyet, erk ve becerilerini bilgilerini iş yerinin hedeflerine uygun şekilde kullanmaları gerekmektedir. İşte bu sebeple iş görenlerin güdülenmeleri sağlanmadıkça çalışanın verim gücünün artması beklenemez.¹

Şahısların insancıl münasebetlerini sağlayan en etkili oluşum motivasyondur. Böylelikle örgütlerin ve iş görenlerin hedeflerine ulaşmalarına etki eden en önemli faktördür. Yapılan çalışmanın niteliğine bakılmaksızın aslolan çalışmanın en iyi şekilde gerçekleştirilmesidir. Motivasyonun seviyesini en iyi şekilde tutulması gerekmektedir çünkü çalışan ancak böylelikle şevkle çalışır, yaptığı çalışmalarını özümser ve işyerinin daha iyiye gitmesi için gayret eder. İşte bu yüzden çok önemlidir çalışanın motivasyonunun derecesi.²

Teşkilatlar maddiyatla teşkilatın beklentilerini sağlamaya çalışsalar da, iş görenlerin beklentisi teşkilatta adalet ve güvence ile ücretlerin zamanında ve tam olarak ödenmesidir. Yönetim ve iş görenler arasında bu ikisi arasında ortak yol bulunmazsa aradaki psikolojik denge bozulacak ve bu durumda yönetim ve teşkilat zarara uğrayacaktır.³

2. MOTİVASYON SÜREÇLERİ

Motive insanları gereksinimlerini sağlaması için harekete geçirme olarak belirtilse de motivasyon hareketin kendisidir. Yani motivasyon, isteklenmenin tesiriyle hareket etme olup, bu süreç dört evreden oluşmaktadır.⁴

Güdülenme süreci ile ilgili olarak, isteklendirmenin tesiriyle harekette bulunma dönemidir diyebiliriz. Çünkü bir insan düşündüğü istediği bir ihtiyaca ulaşmak için harekete geçmek durumundadır ve davranışları ile ancak isteklerine kavuşur. Bu gösterdiği davranışlar sonucunda gereksinimini giderebilirse tatmine

¹ Koçel, 2005, s.633

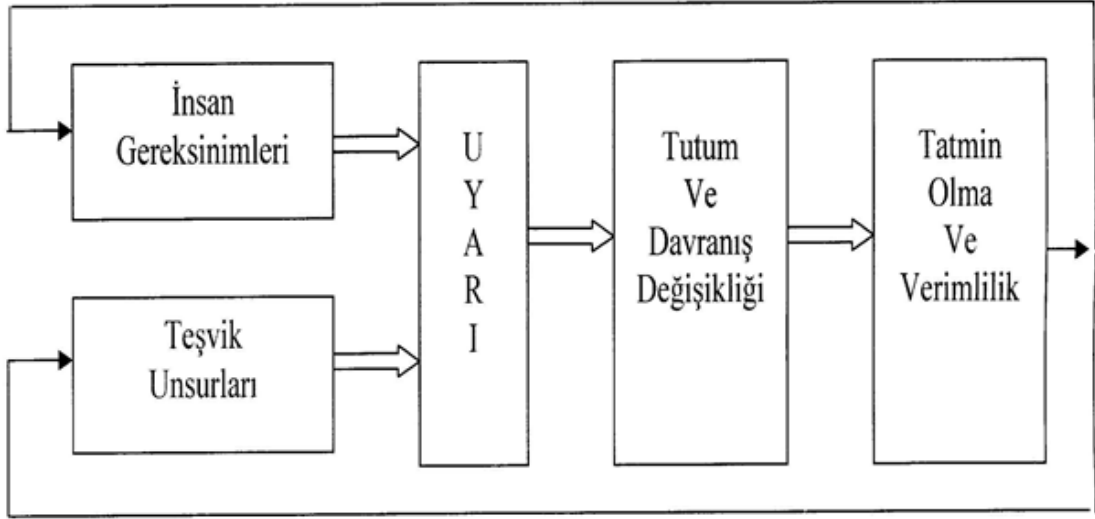
² İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006,s.373

³ M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi (At.Ün.), SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2007,s.90

⁴ Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, İstanbul, 2001,s.122

ulaşır, gideremezse bir tatminsizlik yaşar. Önemli olan, mevcut gereksinimini gidermek için gerekli olan davranış modellerini belirlemek ve bunlardan en uygun olanını etkin bir biçimde uygulayabilmektir. ¹

Şekil 2. Motivasyon Süreci



Kaynak: M. Aşkoğlu, Motivasyon, İstanbul,1996

Motivasyon süreci her zaman doyumla noktalanmayabilmektedir. Maslow'un -İnsan Olmanın Psikolojisi- adlı kitabında insanları, eksiklik güdülenmesi ve gelişim güdülenmesi içinde yer alan 2 grupta değerlendirmiş ve gelişim güdülenmesi içindeki bireyin, gelişimi yaşadıkça daha çok güdüleneceğini ve asla doyuma ulaşamayacağını belirtmiştir. Motivasyon süreci, gereksinim, uyarılma davranış ve doyum olarak incelenebilir. ²

2.1. Gereksinim

Motivasyonun oluşabilmesi için, belirli bir gereksinimin olması ve bu gereksinimin giderilmesi içinde harekete geçirilmesi gerekir. Güdülenme ancak harekete geçebilmek için ihtiyaç duymayla başlar. ³ Bireyin herhangi bir gereksinimi

¹ M. Aşkoğlu, Motivasyon, İstanbul,1996, s.38

² A. Maslow, İnsan Olmanın Psikolojisi, (çev.) Okhan Gündüz, İstanbul, 2001,s.39

³ Aşkoğlu, s.38

ortaya çıktığında, bunu gerçekleştirme isteğinde bulunur. Önemli olan bireylerin neye, ne kadar gereksinimleri olduğunu bilmeleri ve gereksinimlerini öncelik sırasına koyabilmeleridir. Bireyden bireye önem dereceleri farklılık göstermekle birlikte, her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı çeşitli istek, ihtiyaç ve beklentileri vardır.¹

2.2. Uyarılma

Uyarılma süreci şahsın ihtiyaçlarını sağlayabilmesi için bir erkin ortaya çıkmasıyla başlar. Uyarılma, ruhsal ve fiziksel bir isteklendirmedir. Şahsın isteklerini karşılayabilmesi için harekette bulunması ve uyarılması gerekmektedir. Uyarılma şahısta istekler başladıkça kişi motive olur ve güdülenme süreci start vermiş olur.²

2.3. Davranış

Davranış ile bireyin düşünce ve duyguları harekete geçer. Uyarılmış her şahış davranışa geçme zorunluluğu yaşar. Davranışa geçmenin hedefi ise hazzı yaşamaktır.³

Bireyin herhangi bir gereksinimi doğduğunda ve bu gereksinimi gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir. Davranışın amacı, oluşan gereksinimin doyurulmasıdır. Şahıs, yapmış olduğu davranış neticesinde ihtiyaçlarını gidermeyi ister; ancak böylelikle doyuma kavuşulabilir.⁴

2.4. Doyum

Doyum, motivasyon sürecinin içindeki basamakların sonuncusudur. Şahsın yapmış olduğu hareket, ihtiyaçlarını karşıladığı seviyede kişi rahatlar ve böylelikle doyuma ulaşır.⁵ Şahsın ihtiyacı değil, arzularının karşılanması ve doyum sağlamasıdır. Demek ki, önemli olan, bireyin gereksinimi değil, bu gereksinimin giderilmesi ve böylelikle istenen doyuma ulaşabilmesidir. Birey, doyuma ulaşabildiği

¹ Taşdemir, s.8

² Taşdemir, s.8

³ Taşdemir, s.8

⁴ Aşikoğlu, s.39

⁵ Aşikoğlu, s.39

sürece mutludur, isteklidir, performansı yüksektir ve verimlidir. Birde, şahsı devamlı olarak hazzı ulaştıran bir doyum seviyesinden söz edilemez. Şu an ki ihtiyacın sonlandığı yerde yenisi gelir. İşte bu nedenle motivasyon süreci sürekli olmak durumundadır. ¹

Motivasyon gereksinimlerle birlikte, bireylerin özlem, umut ve istekleri de sürekli değişmektedir. Herhangi bir noktada doyum sağlayan birey yeni gereksinimler yaratmakta ya da başkaları tarafından yaratılan gereksinimler peşinde koşmaktadır. Bu dinamik ve karmaşık yapı içerisinde çalışan bireyi, sürekli doyum noktasında tutmak zordur. İdarecinin ödevi iş görenlerin doyum noktalarını yönlendirecek yönleri şahsi arzu ya da topluluk ögesi yolunda bulmaya çalışmak ve bunlara dikkat sağlamaktır. ²

Motivasyon süreci, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bireyin herhangi bir şeye karşı duyduğu gereksinimle başlamakta, bu gereksinim yoğun bir biçimde hissedilmesi ve gereksinimi giderici davranışta bulunmasıyla devam etmekte ve bu gereksinimin doyurulmasıyla sona erektir. Bireylerin duyduğu gereksinimler, süreklilik gösterdiği için, motivasyon süreci de durgun bir özellik değil, aksine dinamik bir özellik göstermekte olduğunu ayrıca görmekteyiz. ³

3. MOTİVASYON ARAÇLARI

İdarecinin emrinde çalışanları güdülemesi, çalışanlara ihtiyaç duydukları hazzı sağlayacak hareketleri belirlemek ve geliştirmekle oluşturulabilir. Bu hareketler şahsi haz sağlarken teşkilatın hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olacaktır. Bireyin hareketleri çok karmaşık ve yorucu erk olması nedeniyle, motivasyon hakkında maddeler belirlemek çok zordur. Bireylerin kişilik özellikleri ayrı olması bunun en önemli faktörüdür. Bu sebeple gereksinimler süreci ve motivasyon amaçlarının haç sağlama ölçüleri teşkilatlar arasında değişiklikler bulunmaktadır. Ehemmiyet dereceleri teşkilata ve şahsa göre farklılaşmakla birlikte

¹ Aşıkoğlu, s.38

² E. Özkalp, Örgütlerde Davranış, Eskişehir,2005, s.84

³ Özkalp, s.84

motivasyon araçlarından bazıları şöyle sayılabilir. Kazanç, ilerleme şartları, güvenlik, pozisyonu, şahsi salâhiyeti, işin çekiciliği, kişisel kazandırma gücü, özel hayata saygı, alınacak hükümlerde söz sahibi olma imkanı, disiplinin sürekli ve adaletli olması, farklı işlere yönelme, işi genişletme ve zenginleştirme, iş zamanının esnek olması gibi. Güdüleme cezalandırma ve mükafatlandırma ile yapılabilmektedir. İşte bu araçlar çalışanları motive eden faktörlerdir. Bu faktörlerin farklı yolları vardır. Fakat iki yöntemde de maddi ve sosyal öğeler bulunmaktadır. Çalışanlar maddi olarak mükafatlandırılacağı (para ödülü) gibi sosyal şekilde de (terfi, yükselme gibi) mükafatlandırılabilir. Ayrıca benzer şekilde cezalandırma da yapılabilmektedir.¹

Motivasyon araçları fizyolojik gereksinimleri gidermeye yönelik olan güdülerdir. Şahısların doğal özellikli ihtiyaçlarından oluşan şüursuz hareketlerdir. Bu tür isteklendirmeler şahısların hareketlerini eğitimle ya da öğretimle başka bir hale gelmesine imkan tanımadığından üzerinde durulamamaktadır. Çünkü şahsın bilerek yaptıkları hareketlerine tesir etmemektedirler.²

Bahsi geçen güdüler şahısların ana motivasyonlarıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de bu nosyonlar ilk sıradadır. Fiziksel motiveler (Maslow'a göre) insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için zorunlu olan beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bahsettiğimiz fiziksel motiveler hayatın devamı için ana maddeler olması nedeni ile tüm insanlarda bulunmakta ise de gereksinimlerin dereceleri ve şiddetleri değişiklik gösterebilmektedir çünkü insan yapısının özü farklıdır.³

İnsanın gereksinimlerini karşılanması doğrultusunda davranışa geçme ve tamamlama bütünü motivasyon kavramı içinde incelenebilir. İş görenlerin nelere göre güdülendiklerini ancak motivasyon kuramları ile açıklanabilir. Personel için

¹ İ. Ağırbaş, vd., "Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi (HÜ) Sağlık İdaresi Fakültesi (SİF) Dergisi, C.8, S.3, 2005, ss. 329-331

² Kaplan, s.6

³ G. İncir, "Motivasyonu Uyaran Belli Bir Lider Kişilik Yapısından Ya Da Belli Bir Lider Davranış Başımından Söz Edilebilir mi?", Ankara, 2001, s.8

maddi tatmin olmazsa olmaz gibi görünse de tek başına yetmemektedir. Bununla birlikte motivasyon araçları 3 başlıkta incelenebilir. Psiko/sosyal, örgütsel/yönetisel ve ekonomik olarak incelenmektedir.¹

3.1. Psiko/Sosyal Araçlar

Psikolojik güdülemeler motivasyon araçları arasında en karmaşık olanıdır. Çünkü idareci iş görenlerin ruh hallerini her zaman doğru algılayamacağı gibi her iş görende her psikolojik güdülemeye aynı tepki vermeyebilir. Çünkü insanların tepkileri, kişilikleri ve hareketleri doğmuş oldukları çevre ya da görmüş oldukları eğitim, yaşadıkları çevrenin değerleri görgüleri ile şekillenmektedir. Psikolojik motiveler kişiler iç dünyaları ile olup tamamlandıktan sonra ancak keşfedilebilir. Yine de bu motivelerin sebebi algılamak çok zordur. En karmaşık motivasyon aracıdır. Algılamalarda yanılmalar yaşanması çok yüksektir. İdareciler bu türde sıkıntı yaşayabilirler.²

İnsanları ve olayları kontrol etme, rakibi veya düşmanı yenme, karmaşık bir problemi çözme, bir grubun üyesi olarak kabul görme, güvenli bir işe sahip olma ve iyi bir üniversiteden mezun olma ikincil güdülere örnek olarak verilmektedir. İkinci güdülere daha fazla örnek verilebilir.³

Bu güne kadar bir örgütte çalışanların güdülenmesi maddi ölçütlere bağlanırken günümüzde bu düşünce geçerliliğini yitirmiştir. Artık bir çok örgüt yöneticisi iş görenlerin maddi ölçütlerin yanında psiko-sosyal araçlarla motive olduklarını kabullenmişlerdir. İş görenlerin becerilerini harekete geçirmelerine fırsat bulmaları örgüt içerisinde uygun şartların oluşmasına bağlıdır.⁴

3.2. Örgütsel ve Yönetisel Araçlar

İş görenler, iş yerinde kendilerine verilen görevleri yaparak işletmeye fayda sağlamaktadırlar. Üzerlerine düşen görevler şahısların işidir. Görevlerini nasıl

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul,2008, s.493

² Kaplan, s.8

³ Z. Öztürk ve H. Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, Kırıkkale Üniversitesi (Kır.Ü.) İİBF Dergisi C.4, S.2, Kırıkkale,2003, s.64

⁴ S. Karatepe, Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi, Ankara, 2005, s. 35

yaptıkları ne kadar iyi, başarılı ve etkin yapıyor olması performansları ile ilgilidir. Çalışanlardan verilen görevleri yerine getirmeleri yaptıkları işin sınırları içerisinde ise normal performans olarak kabul edilirken, üstün performans ise bu sınırın üstünde başarı ile çalışmalarınıdır. İşin başarılı olduğunu ise çalışanın işini ne kadar tesirli şekilde gerçekleştirmesi ile ilgilidir.¹

İ. Taşkın tarafından Örgütsel ve Yönetimsel araçlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- **Eğitim ve Yükselme:** Bir iş yerinde özellikleri denk olmayan çalışanların beceri ve bilgisi iş görgüsü gibi konularla ilgili olarak eğitime tabi olması lazımdır. Böylelikle çalışana kendisinin farklı olduğunu ispatlama imkanı tanınır ve işyaramaz ve kalifiye olmayan personelden ayrılmak için fırsat bulur. İlerleme imkanı bulan çalışanın iş şevki artar, kendine güvenir, kişiliği gelişir ve çalışma isteği artar.

- **Yönetime ve Kararlara Katılma:** İş görenlerin iş yerindeki sıkıntılara kendi çözüm yöntemlerini sunmaları kişileri olumlu olarak motive eder. Kişilere olumlu güdüleme sağlarken işyerinin de alacağı kararların iyileştirmesine yarar sağlar.

- **İletişim:** İş yerinde sağlıklı bir iletişim oluşturulması durumunda, çalışan amirlerine fikirlerini söyleme, isteklerini belirtme, alınan kararlardan haberinin olması ile kendini değerli ve iş yerine ait hisseder. Böylelikle tüm çalışanlar ve idareciler arasında karşılıklı düşüncelerin sağlıklı şekilde iletimi sağlanmış olur.

- **İşi Çekici Kılma:** İş yerinde çalışan tüm personeli şuan yaptığı çalışmanın önemli olduğu, mutlaka yapılması gerektiği olduğu anlatılmalıdır.

- **Sendikalaşma:** İş görenlerin iş yerindeki sorunlarını çözüme kavuşturmak hatta devlet yöneticilerine iletebilmek için sendikalaşması gerekmektedir. Bu

¹ Ö. Çakır, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, 2001,s. 168

sorunların çözülmesi için çalışanların sendikalaşmasına yardımcı olmak uygar bir motivasyon olarak görülür.

- **Fiziksel Çalışma Şartları:** Çalışanın çalışma ortamı ve fiziki özellikleri iyi olursa kişinin morali düzgün olur ve verim artar. ¹

3.3. Ekonomik Araçlar

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli özendiriciler, gelir ve güvenlidir. Bu nedenle işletmelerde çalışanları güdülemede en önemli özendiricileri ise; ücret, güvenlik ve ödüller olarak sayılabilir. ²

Sapancalı, tarafından bu başlıklar aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

- **Ücret:** Motivasyon sürecinde en çok kullanılan teşvik edici yöntemdir. Aynı statüde ve ilerleme ile ilgili olarak ücretlerin değişmesidir. Bu yöntemle işyerinde gelir seviyesi düşük personelin daha çok çalışmasını sağlamaktadır. Daha çok çalışarak iş yerine katkıda bulunan personel yükseleceğini düşünerek daha verimli ve istekli çalışır. Primli ücret sistemi de denir ve neticeleri pozitifdir.

- **İstihdam Güvencesi:** İşletme personelinin sosyal güvencesinin olması, istihdamının devamı ve güven duygusunun sağlanmasıdır.

- **Maddi ve Manevi Ödüller:** İş görenlerin kendilerini iş yerine ait hissetmeleri ve çalışmaya teşvik etmek gayesiyle, başarılı olanlar mükafatlandırılır. Mükafat, tatmin ve faydaların tamamını anlatan ifadedir. Mükafatlar parasal olabileceği gibi takdir, övülme, teşekkür gibi de olabilir.

- **Kâra Katılma:** İşyeri isterse yıl sonunda karının bir miktarını çalışanlarına verebilir. ³

¹ Taşkın, ss.136-138

² F. Sapancalı, Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi, C. 22, S.4, Ankara, 1993, s.59

³ Sapancalı, s.59

Çalışanları ekonomik motivasyon yöntemleri dışında çalışma ortamlarının mutlu olacak şekilde düzenlenmesi idarecilerin birincil hedefleridir. Çalışanların biri için geçerli olan haz ortamı diğeri için mutluluk ortamı olarak tanımlanamaz. Tüm çalışanların huzurlu bir çalışma ortamında çalışabilmeleri için psiko/sosyal yöntemlerden de faydalanması gerekir.¹

Şekil 3. Ekonomik Motivasyon Araçlar

Ekonomik Motivasyon Araçlar
Ücret
Güvenlik
Ödüller
Primli Ücret Sisteminin Uygulanması
Kara Katılma
Sosyal Yardımlar/Kolaylıklar
Psiko-Sosyal Araçlar
Çalışmada Bağımsızlık
Sosyal Katılım
Değer ve Statü
Gelişme ve Başarı
Çevreye Uyum Sağlama
Rekabet
Çekici İş
Kişiyeye ve Özel Yaşama Saygı
Adalet ve Eşitlik
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
İş Planlaması
İş Rotasyonu
İş Genişletme
İş Zenginleştirme
Kararlara Katılma
Motive Edici Bir Disiplin Sistemi Uygulamak
Yükselme (Terfi)
Yetki ve Sorumluluk

Kaynak: S. Karatepe, Örgütlerde İletişim-Güdöleme İlişkisi, Ankara, 2005

¹ Sabuncuoğlu - Tüz, s.156

İşyerlerinin kurulması ve insanların çalışmasının temelinde ekonomik nedenler yatmaktadır. Güdülemede diğ er teşvik edici idari ve teşkilatsal vasıtalarla kullanılabilir. İş görenin diğ er personel, müşteri ve idareciler ile anlaşma durumu, işindeki ekipmanlarının durumu, mesai saatleri, izinleri, iş görene mesuliyet ve yetki verilmesi, iş yeri ile alakalı dokümanlara ve bilgiye erişebilme, özel hayata saygı, bu kavram içinde yer alabilmektedir. Yine de çalışanların motivasyonuna en büyük tesiri ekonomik araçlar sağlamaktadır. Bu nedenle, örgütlerde iş görenleri ilgilendiren en büyük etken, iş görenlerin harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırılarak işe motive olmalarını sağlamaktır.¹

4. MOTİVASYON VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŐKİŐİ

İnsanlığın bilinen tarihinden günümüze eğitimli ve donanımlı insan yetiştirme, özellikle de gelecek toplumu oluşturacak toplumların ya da ülkelerin kaygısı olarak karşlarına çıkmıştır. Bu kaygı sebebiyle de tarihte birçok ülkede eğitimsel yöntem önerilmiş ve uygulanmış olduğu görülmektedir. Hemen her ülkede eğitim, en azından zorunlu eğitim, sosyal bir kurum ve bir hizmet alanı olarak kamu, yani devlet tarafından parasız olarak sunulmaktadır. Günümüzde eğitim, bir toplumun, sosyal, politik, ekonomik yönlerden gelişmiş ve kalkınmış bir ülke olabilmesinin temel parametrelerinden biri olarak görülmektedir. Ancak bireyler gerekli eğitimi aldıktan sonra pratiğini yapacakları örgütlerde gerekli iş ortamı ve koşullarını kimi zaman görememekte bu durum yani olumsuz iş koşulları bireyin hem iş yapış yöntemine hem de sosyal ve aile yaşamına olumsuz yansıtılabilmektedir. Özellikle bu boyutta örgütlerde yöneticilere büyük rol ve görevler düşmektedir.²

İdareci tüm çalışanlarının aynı teşvik edici yöntemlerle g d lendiğini zannetme yanılıısına girmemelidir. Çalışanlara sürekli ve yoğun olarak maddi özendirici ya da caydırıcıların verilmesi ilk zamanlar güdüleme yapabilir fakat ileriki dönemlerde işgörenleri çalışmaktan yıldırrır.  nemli olan motivasyonun nerde nasıl yapılacağını idarecinin yönetim gücü ile politikasını belirlemesi ve buna göre y n

¹ Karatepe, s. 29

² H. Can - A. Akgün, Kamu ve Ortaöğretim Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001, s.305

vermesidir. Motivasyon kavramının diğer kavramlarla ilişkisinin irdelenmesi kavramın önem derecesinin de bir noktada göstergesi olacaktır.¹

4.1. Motivasyon ve İş Tatmini

Çalışanın yaptıkları işten haz almaları akıl ve fiziksel sıhhatleri ile, bireysel, fiziksel ve ruhsal duygularına da bağlıdır. Yani iş tatmini, çalışanın ekonomik kazancının yanı sıra birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla iş yapmaktan mutlu olması ve ortaya bir işi çıkarması düşünülmelidir. İş tatminini ortaya koyan etkenler şahsi ve çalışmanın kendisinden oluşan etmenler diye ikiye ayrılır.²

İş görenin işindeki başarısı, iş tatmini ile ilerleme ve çalışmanın kendisi ile güdülemenin etkenleri arasında direkt ilgi bulunmaktadır. Mesela, mesuliyet alma, ilerleme hakkı verilmesi, başarı, işin kendisi olarak sıralanabilir. İş yerine göre, haz almamanın karşısı değildir. Zira bir iş gören bir iş yerinde tatmin olmadan da tatminsiz de çalışabilir. İş yeri eğerki durum koruma faktörlerinin gerekliliğini sağlıyor fakat güdüleme gerekliliklerini sağlamıyorsa personel çalışmaya devam edebilir.³ Fakat kişilerin fikir ayrılıkları nedeniyle motivasyon teorilerinin hiçbir maddesi iştatmini ve motivasyon konularını bütünlük içinde anlatamamaktadır. Ne kadar ilgili olarak da görülse eksik noktalar kalabilmektedir.⁴

Örneğin; Kamu hizmetleri sektöründe manevi ödüller ekonomik ödüllerden daha çok önemsenmektedir. Ayrıca iş görenlerin vermekte oldukları hizmetlerinin karşısında idarecileri tarafından takdir edilmelerinin personelin motivasyonunu ve doğal olarak hem çalışanın hem de kurumun iş başarısını arttırmaktadır. Ancak bunların yanında kamu sektöründe ücret dağılımında adalet, yükselme imkanının tanınması, maddi ödüller, iş görenlerin düşüncelerini dinleme gibi etmenler yeterli seviyede önemsenmemektedir. Bu durum sonucunda ise hem çalışanın hem de kurumun başarısı negatif olarak etkilenmektedir. Kamu sektöründe bu aksaklıklar meydana gelirken özel sektörde, mesleki kariyer edinme, kurum içinde yükselme

¹ Can - Akgün, s.305

² H. Özgen, vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s.45

³ C. Tümgan, Kamu Örgütlerinde Motivasyon, Sütçü İmam Üniversitesi, YYLT, Kahramanmaraş, 2007, s.25

⁴ Ş. Kavuncubaşı, vd. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara,2001, s. 308

imkanının tanınması, mesai saatlerinde esnek zaman uygulaması, iş görenlerin düşüncesini dinleme, parasal ödüller, ücret adaleti gibi bazı yaptırımların olması bu sektörün başarısını arttırarak, özel sektörün kamu sektörüne göre daha gelişmiş, daha teknolojik, daha hızlı çağa uygun hale gelmesini sağlamıştır. ¹

Gerekli çalışmalar yapılarak, kamu sektöründeki bu eksikliklerin tamamlanması gerekir. İş görenlere verilen manevi ödüller kadar maddi ödüller de verilmeli ve çalışan çok yönlü olarak motive edilmeye çalışılmalıdır. Para gibi maddi ödüllendirmeler sayesinde çalışanın motivasyonu artar ve teşkilatta bu durumdan olumlu yönde etkilenir. Bu konu Tümgan tarafından aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.²

- Bir kurumdaki idareci de çalışanda yaptıkları görev oranında takdir edilirse çalışanlarda iş tatmini sağlar. Takdir görme çalışanı olumlu motive eder.
- Eşit işe eşit ücret politikası ile çalışılmalı böylelikle iş yerinde çalışanlar arasında huzur, iş birliği ve motivasyon sağlanmalıdır. Yapılan işler noktasında kişiler ücretlendirme konusunda adaletli davranıldığını düşünürlerse yaptıkları işlerde olumlu yönde etkilenir.
- Bütün örgüt sistemleri, çalışanlarının kurum içinde yükselmesine imkan tanıyacak şartları benimsemesi gerekir. Kişiler kendilerine kariyer yapma imkanı bulurlarsa iş motivasyonları yükselir.
- Kurum idarecileri hem örgüt hem de işgörenleri hakkında bir karar alırken personelinin fikirlerine başvurmalıdır. Kurum çalışanı kendi düşüncelerine önem verildiğini hissederse kendisini örgüte ait hissederek, örgüte bağlılığı artar, iş tatmini sağlanır, kendini ifade etme olanağı bulur, örgüt bilinci yerleşir ve bunların sonucunda kişinin motivasyonu ve başarısı artmış olur. Yöneticiler karar aşamalarında örneğin esnek mesai uygulaması gibi personelinin rahatlatıcı kararlar alarak da motivasyonu sağlayabilir.³

¹ Tümgan, s.39

² Tümgan, s.39

³ Tümgan, s.39

Hastanelerde çalışan farklı meslek gruplarındaki personele yapılan analiz sonucunda meslek elemanlarının iş tatminini ve iş motivasyonunu yükseltme doğrultusunda alınabilecek önlemler Ağırbaş, tarafından; görev tanımlarını netleştirme, gözden geçirme, çalışma zamanını kontrol edebilmesine, zaman planlaması yapabilmese imkân verme, kariyer yoluna sahip olmasını sağlama, işinde kendisine daha fazla sorumluluk verme, ödül, bir kariyer yoluna sahip olmasını sağlama, işinde daha özerk biçimde çalışabilmesini sağlama, iş yükünü azaltma, mesleki yeteneklerini geliştirebilmesi, araştırma ve öğrenim olanaklarına sahip olması, güvenlik risklerinin azaltılması, kurulusun personel ve donanım imkânlarının artması, çalışma arkadaşlarıyla daha destekleyici bir ilişki ortamının sağlanması, üstlerinden daha yapıcı ve destekleyici bir tutum görme ve mesai arkadaşlarından takdir görme olarak ifade edilmektedir.¹

İş görenlerin işlerine sadık olmaları, iştirakinin sağlanması ve şahsi gelişiminin desteklenmesi; işletmelerin yarışa katılabilmesi, ilerleyebilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için gereklidir. İdareciler verim gücü yüksek olan kişilerin kesinlikle memnun olarak çalıştıklarını zannetmemelidirler. Bazen şahsi hazlarından kaynaklanan mutluluk nedeniyle teşkilat personelleri çalışmalarına devam etmekte ve verim güçleri yüksek olmaktadır. İşyerinde çalışanların üst seviyede verim gücü ile çalışması, başarılı olması, kabiliyet ve güdülemenin neticesinde sağlanabilmektedir ve birbirini tamamlayan bir bütün olduğu düşünüldüğünde istenilen kadar güdülenmeyen kişinin bir süre sonra işindeki şevkinin azalacağı görülecektir. Çalışanın işini yapabilmesi ve motive olması kişinin işinden tatmin olmasını sağlar, ancak yine de idareciler çalışanlarının tatmin olması, uzun vade de verim gücünü koruması, yaratıcılıklarını desteklemesi gerekmektedir.²

¹ Ağırbaş, vd., s. 329

² G. Topçu, İş Doyumu Ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YDT, Adana, 2003, s.1-3

4.2. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık

Teşkilatın devamlılığını sağlaması, çalışanlarını işyerinden ayrı tutmamalarına bağlıdır. Çalışanlar, iş yerine ne kadar bağlı işe teşkilatta o seviyede güçlüdür. Teşkilat, çalışanlarının bazı teşvik ettirme yöntemleri ile (terfi, ücret arttırma vb.) personelini elinde tutmaya çalışır ve personelin teşkilattan ayrılışı engellenmeye çalışılır.¹ Motivasyon ile iş görenlerin performansları çok yakından ilişkilidir. Güdüleme yapmayan teşvik edilemeyen iş görenin, yüksek performansa sahip olunmasının istenmesi beklenen bir durum değildir.²

İki kavram arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmada, “Özel sektörden ve kamu sektöründen 84 çalışanı ile iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı ilişkiler, Alen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli ele alınarak incelenmiştir. İş motivasyonu, işe katılım ve işe bağlılık olarak kavramsallaştırılmış ve yapılan regresyon analizleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, işe katılım ve işe bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmıştır.”³ Araştırmada hizmet sektöründe çalışanlar ele alınmış, hem özel sektörden hem de kamu sektöründen birer kurumda anket uygulanmıştır. Bu kurumlarda orta ve üst düzeylerde çalışan 93 kişi araştırma kapsamına alınmış, toplanan verilerin gözden geçirilmesiyle 84 kişinin yapılan analizlere dahil edilmesi kararlaştırılmıştır. Böylelikle iş görenin işe olan bağlılığını arttırma ve erkini arttırma konularında tavsiye yapmaktadır.⁴

Çalışanların işe katılım ve işe bağlılık düzeyleri yükseldikçe, örgüt amaçlarına ve değerlerine de bağlılıkları artmaktadır. Normatif bağlılık söz konusu olduğunda da benzer durum ortaya çıkmakta ancak, devam bağlılığı ile işe bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır. İşten ayrılma niyetinin tüm değişkenlerle negatif yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Bu durum iş görenlerin işe katılımı teşkilata maddi manevi bağlılığı ve sürekliliği ve normatifliği çoğaldıkça işi

¹ M. Çetin, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004,s.90

² M. Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000, s.143

³ N. Çakar - A. Ceylan,” İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi (DÜ) İİBF Dergisi, C.6, S.1, İstanbul, 2005, s. 52-66

⁴ Çakar, s. 52-66

bırakma eğilimleri de azalır. Duygusal bağlılık üzerindeki en önemli etkinin işe bağlılık, devam bağlılığı üzerindeki en önemli etkinin ise işe katılım olduğu görülmektedir. Regresyon analizleri dikkate alındığında bu çalışmanın en çarpıcı bulgularından biri, duygusal bağlılığın yalnızca işe bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın da yalnızca işe katılım ile ilişkili olmasıdır. Diğer yandan, duygusal bağlılık işten yarılma eğilimi üzerinde diğer bağlılık biçimlerinden daha etili görülmektedir.¹

Antalya ilindeki 5 yıldızlı otellerde hizmet veren personelin duygusal ve örgütsel bağlılıkları ve iç motivasyonları arasındaki ilişki ve bu durumların demografik durumlarını göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Çalışmada 20 5 yıldızlı otelde çalışan 402 personelden alınan anket formu verileri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal bağlılık ile iç motivasyon arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunmuştur. Kişilerin bağlılıklarının yaşlarına, iş bölümüne, ünvanlarına, iş tecrübelerine ve kıdemlerine bağlı olarak değiştiği; içsel motivasyonlarının ise eğitim seviyelerine, yaşlarına, ünvanlarına, çalıştıkları bölüme, iş deneyimlerine, kıdemlerine ve değiştirdikleri işyeri sayısına bağlı olarak değiştiği görülmüştür.²

Yukarıdaki bilgilere bakıldığında çalışanlarının iş yerine olan bağlılıklarını arttırmaları, güdülemelerini arttırmaları ve yükselmeleri için fırsat sunmaları tavsiye edilebilir. İş görenlerin iç dünyasının güdülenmesi ile işyerine olan tutumları arasında olumlu yönde ilişki olduğundan idarecilerin çalışanlarının işyerine olan duygusal bağlılığını arttırmak için daha önemle bu konu üzerinde durmaları gerekmektedir. Çalışanın bayan ya da bay olması iş görenin işyerine bağlılığını ve kişisel güdümüyle direkt ve anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken, yaptığı iş, yaşı, branşı, kıdemi ve çalıştığı birimi ile ilgili olarak değiştiği tespit edilmiştir. Bunların

¹ Çakar, s. 52-66

² V. Ağca - H. Ertan, “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’ da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKÜ) İşletme Fakültesi (İF) Dergisi, C.10, S.2, 2008, Afyon, s.135-151

yanı sıra eğitim, evlilik durumu ve işyerinin değiştirilmesinin de iş görenlerin bağlılıkların anlamlı bir değişiklik olmadığı görülmüştür.¹

4.3. Motivasyon ve Örgüt Kültürü/İklimi

Teşkilat içindeki çalışanlar ve topluluklar açısından uyulması gereken ve paylaşımı olan değerler örgüt kültürü olarak açıklanabilir. Sorunların çözümü ile ilgili konular bireylerin fikir sunmalarına ve paylaşılan değerler olmasını sağlamaktadır.²

Günümüzde, temel ekonomik kaynak, üretim araçları, sermaye, doğal kaynaklar ve emek değildir. Bugün temel ekonomik kaynak bilgidir ve gelecekte de bilgi olacaktır. Geleneksel üretim faktörleri ikinci plana düşmüştür. Bilgiye dayalı çalışanlar yani bilgi işçileri örgütleri yönlendirerek örgütlerin en değerli varlığı haline gelecektir. Örgütlerde, doğada yaşayan canlılar gibi, yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan sistemler olarak açıklanmaya başlanmasından itibaren, örgütlerin içinde yer alan insan, örgütlerin temel kaynağı haline gelmiştir.³

İdare iş görenlerle mesafesini iyi ayarlayabilirse tesirli güdüleme yapabilir. Teşkilatın değerleri ile çalışanlar bir bütün olurlarsa ortaya konulan sınırlar şekillenir. Çalışanlar teşkilatın parçası olarak kabul edilirse idarecilerle iletişim sağlamlaşır. Yalnız iş görenler sadece teşkilatın hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak görülürse teşkilatla çalışanın bütünleşmesinden söz edilemez. Teşkilat, çalışan ve dış evrenle ilişkileri güçlendirmek için sosyal aktiviteler düzenlenebilir, bu aktivitelerde teşkilatın kültürü, bağlılığı, inançları, değer yargılarının yansımasından oluşur.⁴

Örgütsel kültür ile iş motivasyonu arasında güçlü bir ilişki vardır. Etkin bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çalışanların diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle rahat iletişim kurabildikleri, ihtiyaçları olan bilgiye kolayca ulaşabildikleri, fikirlerini

¹ Ağca - Ertan, s.135-151

² E. Kavi, “Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (ÇOMÜ) İİBF Dergisi, S.58, Çanakkale, 2006, s.11

³ Kavi, s.11

⁴ Kavi, s.11

paylaşabildikleri, örgütün amaçları ve değerleri hakkında bilgi sahibi oldukları ve benimsedikleri için iş tatmini düzeyleri yüksek olmaktadır.¹

Son dönemlerde yönetim ve çalışma psikolojisi konularında yapılan araştırmalarda, örgütsel etkinlik ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiye sık sık değinilmektedir.. Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonu, iş performansı ve doyumu üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olmaktadır. “Örgüt iklimi puanları ile motivasyon puanlarının, birbirine yakın ve paralel olması; örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Yapılan bir araştırmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren 15 bankanın 39 şubesi uygulanan çalışmada, bu şubelerde çalışan ve araştırma kapsamında görüşen 450 kişiden 270’i soru formu yanıtlamıştır. Soru formlarının geriye dönüşüm oranı %60’tır. Yanıtlanan soru formlarının 18’i ise geçersiz olduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın önemini, 252 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; Örgüt iklimi, çalışanların performanslarını, etkinliklerini, verimliliklerini ve dolayısıyla motivasyonlarını etkilemekte olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Yaratılacak sağlıklı bir örgüt iklimi, bir yandan çalışanları motive edecek bir yandan da çalışanların motivasyon düzeylerini yükselteceği belirtilmiştir.” Katılımcıların; genel olarak örgütlerindeki iklimi, olumlu ve sağlıklı bir iklim olarak değerlendirdikleri ve motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir.²

4.4. Motivasyon ve Meslek Hastalıkları

Motivasyonun kavram olarak ilişkilendirilmesi gereken bir diğer parametresi ise meslek hastalıklarıdır. Meslek hastalıkları kavramı özellikle günümüzde birçok alanda araştırma konusu olarak seçilmektedir.³

“Sağlık -sadece hastalık ya da sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal olarak tam bir iyilik hali içerisinde olmak- olarak tanımlanmaktadır.”⁴ İş sağlığı hizmetlerinin amacı tüm çalışanları sağlıklı tutma ve bunu sürdürme,

¹ S. Gök, “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.6, S.2, Sakarya, 2009, ss.588-590

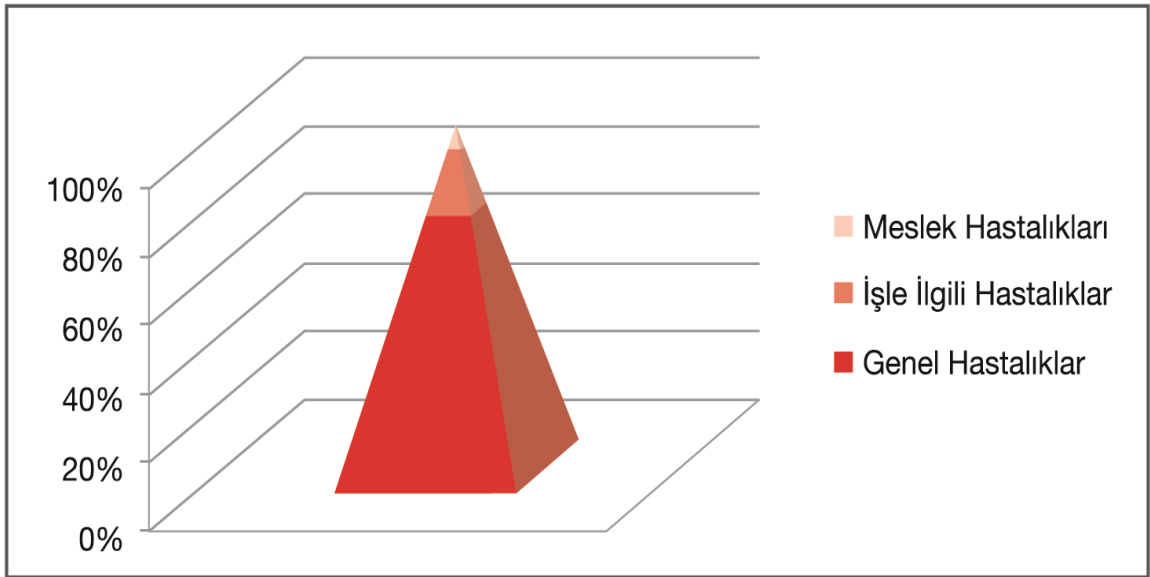
² Gök, ss.588-590

³ İSGİP, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara,2010, s.9

⁴ İSGİP, s.9

Çalışanları iş koşullarından kaynaklanabilecek sağlık zararlarından koruma ve kişiye fizyolojik ve psikolojik durumuna uygun işe yerleştirmektir. Bu kavram “işe uygun insan, İnsana uygun iş” olarak ifade edilebilir. Gelişen teknolojiyle birlikte her geçen gün yeni kimyasallar kullanıma girmekte, mesleki risk faktörlerinin sayısı giderek artmaktadır. Bilinen 100.000’in üzerinde kimyasal vardır. Bunların birkaç bini alerjen, 700’den fazlası kanserojendir. Mesleki biyolojik risk etmenlerinin sayısı 200’n üzerindedir. Elliden fazla fiziksel risk faktörü, 20’den fazla ergonomik sorun çalışanların sağlığını tehdit etmektedir.¹

şekil 4. Çalışanlarda Görülen Hastalıklar



Kaynak: İSGİP Meslek Hastalıkları ve İş İle İlgili Hastalıklar Tanı Rehberi, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara, 2010, s.9

Çalışanlarda görülen iş hastalıkları aşağıdaki gibi üç grupta değerlendirilmektedir.

- Toplumda görülen genel hastalıklar, çalışan nüfusta da en sık görülenleridir.
- İşle ilgili hastalıklar sayısal olarak ikinci sırada yer alır.

¹ İSGİP, s.9

- En az görülmesi gereken ise meslek hastalıklarıdır.¹

Bir iş yerinde çalışanların çalıştığı ortamda işine has olarak bedensel veya ruhsal sonuçların ortaya çıkmasına meslek hastalığı denilmektedir. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda ise -Sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal özürllülük halleridir.- şeklinde tanımlanmaktadır.² Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, meslek hastalıkları etkeni belli hastalıklardır. Meslekle spesifik veya güçlü ilişki gösterirler ve çoğu zaman nedensel faktör tektir. Kendilerine özgü klinik tabloları vardır. Aynı meslekte çalışanlarda görülme sıklığı daha yüksektir, yani mesleki kümelenme gösterirler. Etken veya metabolitlerinin biyolojik ortamlarda saptanması olasıdır. Deneysel olarak oluşturulabilirler.³

Etkene maruziyetin başlangıcı ile hastalık semptom ve bulgularının ortaya çıkması arasında sessiz bir dönem vardır. İşle ilgili hastalıklar ise, işyerinde var olan birçok nedensel faktör ve başka risk faktörlerinin birlikte rol oynadığı hastalıklardır. Yani etyoloji komplekstir. Hastalık etkeninin işyerinde olması zorunlu değildir. Doğrudan işyerinden kaynaklanmasalar bile, işyerindeki faktörlerden etkilenirler ve seyirleri değişir yapılan iş, hastalığa neden olur, ağırlaştırır, hızlandırır ya da alevlendirir, çalışma kapasitesini azaltabilir. Aynı olguda aynı sonuçlar farklı nedenlere bağlı olabilir. İşle ilgili hastalıklar meslek hastalıklarına göre daha siktir ve işçiler kadar genel toplumda da görülürler.⁴

Bu boyutta çalışan tutumları ayrıca önem taşımaktadır. Sosyal psikoloji uzmanları tutumu (attitude), kişinin kendine has ve psikolojik düşünceleri veya obje hareketlerine yön veren değerler olarak belirtilmiştir.⁵

¹ İSGİP, s.9

² İSGİP, s.10

³ İSGİP, s.10

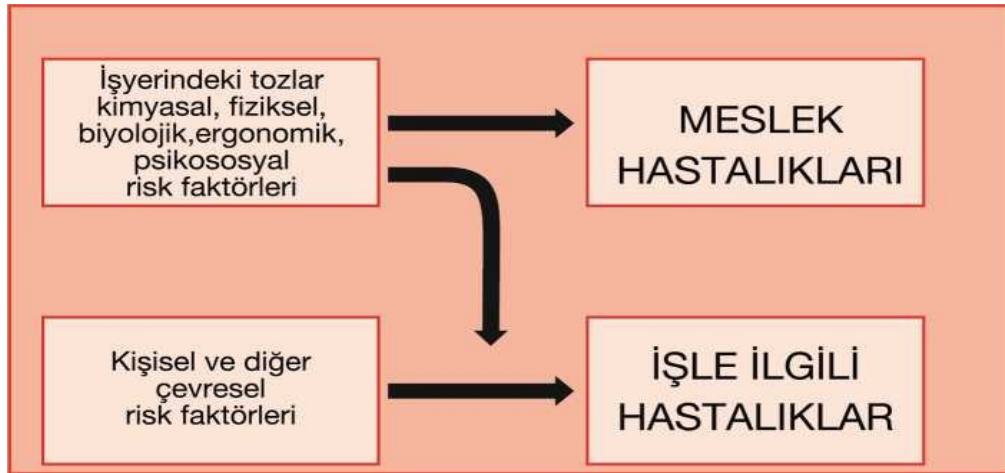
⁴ İSGİP, s.10

⁵ Ç. Kağıtçıbaşı, İnsan ve İnsanlar, İstanbul 1988, s.84

Tutum ve davranış ilişkisine bakıldığında tutumların, bireyleri davranışa sürükleyen temel yapıtaşları oldukları görülmektedir. G. Allport (1897-1967) kişilik psikoloji konusunda önemli psikologlardan biridir ve tutumu bu yüzden, hayatta kazanılan tecrübeler neticesinde zihinsel duygusal ve ruhsal olarak yönelmesini sağlayan hazırlık durumu olarak anlatmaktadır.¹

Çalışanlardan tümüyle yarar sağlayabilmek için işçiye maddiyatının zamanında karşılanması yeterli değildir ayrıca kişinin sağlık güvenliğinin de karşılanması gereklidir bu durum yasal zorunluluk olduğu gibi iş ahlakı nedeniyle mecburidir. Çünkü çalışma hayatında yaşayabileceği meslek hastalığı ve iş kazaları ilk olarak bedensel zararlara neden olmakta ve bakmakta olduğu insanların yaşamalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Kişinin eksik olan her eksikliği yaşam kalitesinin düşmesine ve maddi-manevi hallerden yoksun kalmasına neden olur.²

Şekil 5. Çalışanlarda Meslek Hastalıkları- İşle İlgili Hastalıklar



Kaynak: İSGİP Meslek Hastalıkları ve İş İle İlgili Hastalıklar Tanı Rehberi, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara,2010,s.10

Şekil 5.' de de görüldüğü üzere özellikle meslek hastalıklarının psikososyal boyutu bunla birlikte son dönemle üzerinde dikkatle durulan tükenmişlik sendromu gibi olgular çalışanların iş motivasyon düzeyinde etkili olabilecektir.

¹ C. Ünal, Genel Tutumların veya Değerlerin Psikolojisi Üzerine Bir Araştırma, Ankara, 1981, s.9

² S. Odaman, İş Sağlığı ve Güvenliği İçin Motivasyon Gerekiyor,<http://www.alosgk.com/2012/07/11/12/2013>

Çalışanın örgütte bulunmasının temel gerekçesinin iş yapmak olması nedeni ile doğrudan etkin statüde olduğu kabul görmektedir. Araçların modern olup olmaması ve yeterli olup olmaması, ısıtma, ışıklandırma, tehlike, ısıtma, havalandırma, gürültü, çalışma saatleri gibi etmenler çalışanların çalışma hızını ve istekliliğini etkiler.¹

¹ İ. Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.245

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI, MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON

Çalışmanın bu bölümünde motivasyon yaklaşımları, motivasyonu etkileyen faktörler ve sağlık çalışanlarında motivasyon üzerinde durulmuştur.

Günümüzde zaman ilerledikçe teşkilat ve kuruluşlarda çalışan sayısı artmaktadır. Hemen hemen toplumdaki her yetişkin erkek ya da beş bayandan biri herhangi bir kuruluştaki, işletmede ya da herhangi bir yerde çalışarak karşılığında para kazanmaktadır. İnsanları çalışmaya iten nedenlerin temelinde motivasyon yatmaktadır. İnsanlar çalışmak için belli bir takım amaçlara motive olmuşlardır ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. İşgören davranışlarının istenilen düzeyde olması her zaman için işletmelerin ve yöneticilerin hedefleri arasında yer almaktadır. Yöneticiler pek çok teşvik programları ya da diğer yönetim politikaları ile iş gören davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Çalışan davranışlarının temelinde güdüleme vardır. Bu nedenle motivasyon konusu, bugüne kadar pek çok açıdan incelenmiş, bireyleri güdüleyici unsurlar, güdülenmenin sonuçları ve güdüleme modelleri üzerinde değişik görüşler ortaya atılmıştır.¹

İş görene iş şevkini aşılama, davranışa itmek, işe yöneltmek motivasyon olarak tanımlanırken, motive yönetimi ise iş göreni daha arzulu iş yapması için değişik teşvik yöntemlerini (maddi manevi ödül, takdir vs.) kullanarak iş görenin davranışa geçmesini ve istek duymasını sağlamak olarak tanımlanır. Motivasyon yönetimi konusu ise insan kaynakları yönetiminin birincil sıradaki konusudur. Motivasyon kuramlarını anlamak ve öğrenmek iş görenlerin teşkilatın dahilinde ve haricinde bulunan psiko/sosyal ve fiziki gereksinimlerini karşılamak demektir.²

¹ Ö. Koroğlu, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, YDT, Balıkesir, 2011, s.110

² Kaplan, s.36

Güdüleme insani bir olgudur ve insansa sosyal bir canlı, işte bu sebepten iş görenlerin gereksinimleri, beklentileri, nasıl çalışmak istedikleri hareketlerinin nasıl olacağı incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucu süreç kuramları (dış etkenlerle ilgili) ve kapsam kuramları (iç etkenlerle ilgili) olarak ikiye ayrılmıştır. Bu teorilerin 1900'lü yıllarda Taylor tarafından özendirici ücret sisteminin kullanımı ile başladığı kabul edilmektedir. Taylor, insanların genellikle işi istenildiği gibi yapabilmesinin ücret artışıyla ilgili bir sistem olduğunu savunur.¹

Yapılan ilk motivasyon kuramından sonra güdüleme hakkında değişik kuram ve model olguları geliştirilmiştir. Bu kuramlar süreç, bekleyiş ve kapsam kuramları olarak tanımlanabilir. Bunun dışındaki diğer kuramlar şahısların gereksinimlerinin anlatımı olan motivelelere, yani insanın iç dünyası ile ilgilenirken, bir kısmı ise teşvik yolları ile yani dış etkenlerle ilgilenmektedir. Motivasyon yaklaşımları çalışmada içerik ve süreç başlıkları altında incelenmiştir.²

1. MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI

Güdüleme yani motivasyon, arzuları, gereksinimleri, hazları ve ilgi alanlarını içine alan bir konudur. İşekler canlıya uyarı vererek aktifleşmesine neden olur ve hareketi istenen hedefe yönelmesini sağlar.³

Güdüleme önemli bir konu olup, idareciler, çalışanları güdüleyen etkenleri tayin etmek ve motivasyonu devam etmek amacıyla motivasyon teorileri ortaya atılmıştır. Bu teoriler insanın çalışma nedenini araştırmaktadır. Bu nedenle inceleme yapılmış ve yeni teoriler ortaya konmuştur.⁴

¹ Taşdemir, s.21

² Köroğlu, s.111

³ Akçadağ ve Özdemir, s.171

⁴ Koçel, s.636

Şekil 6. Kapsam Yaklaşımları

Tür	Kuram	Temel Varsayımı	Uygulamacılara Katkısı
Kapsam Kuramları: Bireylerin Ne Şekilde Motive Edildiğine Odaklanır vb.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı - Maslow	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir ve beş kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
	X ve Y Kuramı - McGregor	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y Kuramı. İşe olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek Yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidir.
	Çift Faktör Kuramı (Hijyen – Motivasyon Kuramı) - Herzberg	Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar Hijyen Faktörünü yansıtmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaştırmak mümkün değildir. Dolayısı ile yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalıdır.
	İhtiyaç Kuramı - McClelland	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekir.
	ERG Kuramı - Alderfer	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşur.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedirler.

Kaynak: Ü. Sağrı ve S. Gürbüz, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2013, s.142

Şekil 7. Süreç Yaklaşımları

Süreç Kuramları: Süreç kuramları durağan çevre koşullar varsayımından hareket ederek, iş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır	Koşullanma Kuramı - Pavlov / Skinner	Öğrenme davranışın bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına sık sık geribildirimlerde bulunurlarsa, onları olumlu davranışlara yönlendirmiş ve motivasyonlarını da arttırmış olacaklardır.
	Beklenti Kuramı - Vroom	Bireyin, belli bir iş için gayret sarf etmesi, valens, bekleyiş ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış-sonuç ilişkisi geliştiren çalışanların beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.
	Lawyer - Porter Modeli	Bireyi motivleyen faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir.
	Eşitlik Kuramı - Adams	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonları yüksek olacaktır.
	Amaç Kuramı - Locke	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler çalışanların hedeflerini yükselterek, performanslarını artırmalıdır.

Kaynak: Ü. Sağrı ve S. Gürbüz, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2013, s.143

1.1. İçerik/Kapsam Yaklaşımları

Yönetici, şahsın yaşamakta olduğu ve harekete yönlendiren faktörleri çözmeye anlamaya ve bulmaya önem vermelidir. Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vermek suretiyle onların örgüt amaçlarına katma değerlerini artırarak onları daha iyi yönetecektir.¹

¹ Kaplan, s.37

“Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörlere önem vermektedir. Bu teoriler, bireyin sahip olduğu ihtiyaç ve dürtüler ile bu dürtülerin öncelik sırasını araştırmaktadır.” Kapsam teori kişinin gereksinimlerine öncelik vererek çalışanlarda motivasyonu daha iyi sağlanabileceği düşünülmektedir.¹

1.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Modeli

“Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir.²

Koçel, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıda ele almıştır.

-Kendini gerçekleştirme

-Statü sahibi olma

Sevgi ve ait olma

-Güvenlik

Fizyolojik³

¹ Taşdemir, s.24

² Koçel, s.639

³ Koçel, s.639

Şekil 8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Ü. Sağrı ve S. Gürbüz, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2013, s.143

Bireyler ilk önce temel yani alt seviyedeki gereksinimlerini karşılayınca, diğer ihtiyacını yani daha karmaşık olan ihtiyacını gidermeye yönelir. Örneğin güvenlik ihtiyacı karşılanınca, işini layıkı ile yerine getirme doyumuna doğru ilerler.¹

Genel doyum faktörlerini aşağıda ele alınmıştır.

- a. Fiziksel gereksinimler; yeme, içme, uyku vb.
- b. Ücret, ödeme; Uygun çalışma koşulları, Kafeterya, vb.
- c. Güvenlik ihtiyaçları ; Rahatlık, güvenlik, devamlılık, vb.
- d. Güvenli çalışma koşulları; İş güvenliği, vb.
- e. Sevgi ihtiyaçları Sosyal ihtiyaçlar, iyi ilişkiler, ait olma, vb.
- f. Arkadaşlık ortamı ; arkadaşça denetim, profesyonel ilişkiler, vb.
- g. Saygınlık ihtiyaçları; Öz güven ve saygı, statü, vb.

¹ D. Söylemez, Sağlık Personelinin İş Doyumu İle İlgili Bir Meta Analizi Çalışması, Ankara Gazi Üniversitesi, İİBF İşletme Programı, YYLT, Ankara,1992,s.61

- h. Toplumsal statü; unvan, işten alınan geri bildirim, vb.
- i. Kendini gerçekleştirme gereksinimleri; yaratıcılık, gelişme, ilerleme, vb.
- j. Anlamlı bir iş; kendini geliştirme, yaratıcılık için olanaklar vb. ¹

Gereksinimlerin Maslow tarafından belirli bir düzen içerisinde olduğu ve ilk sırada fiziksel gereksinimlerin olduğu belirtilmiştir. Bu gereksinim karşılandıktan sonra diğer ihtiyaçlara yönelmektedir çalışan ancak belirtilen gereksinimlerin tamamen karşılanmış olması da gerekmez farklı bir ihtiyaca yönelmek için. Tamamen ihtiyaçlarında karşılanması imkanı da yoktur. ²

Maslow bunu göz önünde bulundurduğundan kişilerin tatmin derecelerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

- a. Fizyolojik İhtiyaçlar: %85
- b. Güvenlik İhtiyacı: %75
- c. Sosyal İhtiyaçlar: %50
- d. Saygı ve Statü ihtiyaçları: %40
- e. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: %10. ³

1.1.1.1. Fizyolojik

“Fizyolojik ihtiyaçlar motivasyon teorisinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, öncelikle bireyin temel fizyolojik gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir.”⁴ Fizyolojik ihtiyaçlar insanların yaradılışında olan ve istek duydukları temel ihtiyaçlardır. Bunlara uyumak, nefes olmak, yemek gibi ihtiyaçlar örnek olarak gösterilebilir.⁵

¹ Köroğlu, s.112

² Sabuncuoğlu - Tüz, s. 127

³ Sabuncuoğlu - Tüz, s. 127

⁴ A. Maslow, Motivation and Personality, Newyork, 1970,s.35

⁵ Kaplan, s.39

Temel fizyolojik ihtiyaçlar motivasyon teorisinin başlangıç noktasını teşkil etmektedir, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, öncelikle bireyin temel fizyolojik gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Açlık, susuzluk, cinsellik vb. gibi fizyolojik ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilen belli başlı ihtiyaçlar karşılanmazsa kişi baskılanır ya da diğer gereksinimleri karşılanmasa bile bu ihtiyaçları göz ardı edilerek bu ihtiyaçlara doğru yönelme olur.¹

1.1.1.2. Güvenlik

İş yerinin, kişinin kendisinin ve sosyal güvenlik konuları, güvenlik ihtiyaçları konusunun içinde yer alır. İlk sırada fiziksel ihtiyaçlar karşılanır ve bunun st basamağı olan güvenlik gereksinimlerinin karşılanmasını ister birey. Güvenlik basamağında şahıs sosyolojik, maddi, manevi, fiziksel ve siyasal bakımdan güven içinde olacağı bir ortam yaratılmasını ister. Barınma, giyinme, ısınma; şiddetten uzak bir iş, tatmin edici bir getiri, iş güvenliği; istikrarlı ve adaletli hayat sürdürmek için istenenler, güveneceği dayanak, kol kanat altına alınmak, yasaların yapıldığı ve herkese eşit uygulandığı, güçlü korumalara karşı duyular gereksinimlerde bu gruptadır.²

“İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.”³Kiřinin belirsiz bir gelecekten uzak kalma isteği, kaygılarının olmadığı, korkmadan yaşadığı kanunlara göre yaşama isteği, bağlılık, güvenlik, korunma ihtiyaı içinde yer almaktadır. İnsanlar kendilerini güvende hissetmediği sürece, yarım kalır ve ister ki bu gereksinimi en kısa sürede karşılsın.⁴

¹ Maslow, s.37

² Taşdemir, s.26

³ Kaplan, s.38

⁴ Maslow, s.39

1.1.1.3. Psikolojik

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir. ¹

Birey bir toplum içerisinde yaşamaktadır ve toplumdaki yeri hakkında sürekli bir değerlendirme yapmaktadır. Bunu yapmadan önce öz saygısını ve öz değerini ortaya koymakta; sonra toplum içerisindeki yerini belirlemeye çalışmaktadır. ²

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, bir üst basamaktaki sevgi, şefkat, bağlanma ve ait olma ihtiyaçları kendini göstermeye başlamaktadır. “Bağlılık ve sevgi ihtiyaçları ile güdülenen birey; sevmek, sevilme, kabul görmek, bir aileye, bir topluma veya bir gruba ait olmak ister. Birey yokluğunu hissettiği arkadaş, sevgili, eş, çocuk gibi hedeflere ulaşmak için çabalarken örgüt temelinde ise; diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak, yapılara katılmak ve yöneticilerle olumlu etkileşimde bulunmak istemektedir.”³

1.1.1.4. Sosyo-psikolojik

“İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.” Soya-psikolojik ihtiyaçlar insanın iç dünyasıyla ilgili olsa da dış dünyasına da büyük etkide bulunmaktadır. İç dünyasında mutlu ve tatmin olan bireyin dışa dönüşü pozitif olacaktır. ⁴

“İhtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme kademesinde bulunan insanların tam anlamıyla iç tatmini yaşadıklarını şu ifadelerle açıklamaktadır. -Bu seviye insan ihtiyaçlarının zirvesini temsil eder. Kendini gerçekleştirmiş kişiler tam

¹ Taşdemir, s.26

² Taşdemir, s.26

³ Taşdemir, s.26

⁴ Kaplan, s.38

bir iç doyuma ulaşmış ve mevcut tüm potansiyellerinin farkına varmış kimselerdir. Kendini gerçekleştirme, kişinin kendi perspektifini gerçeğe uygulayabilme motivasyonu sağlar.-” İnsanların dış dünyadan saygı görmesi, kendini ifade edebilme imkanı tanınması kendi potansiyelinin farkına varmasını sağladığı gibi iş performansını da etkiler. ¹

“Ekonomik ve sosyal güvencesini temin etmiş, toplum içinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilme imkânı elde edecektir.” Bireylerin yaşam tarzlarının iş hayatına yansması nedeni ile soysa-psikolojik etmen kişilerin iş hayatı dışındaki yaşamları ile de ilgilidir. ²

1.1.1.5. Başarı

İnsan diğer güven, fizyolojik gibi ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ideallerini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamak ister. Birey başarı, hazamla, idelerini gerçekleştirmeye son aşamada önem verir. ³

Maslow’a göre ihtiyaç hiyerarşisinde ilk sırayı kendini gerçekleştirme ihtiyacı belirler. Bu ihtiyacı, hiyerarşide yer alan öğrenme, işinde ilerleme, yeteneklerini fark etme ve yaratıcılığını geliştirme gibi istekler takip eder. Maslow bir bireyin kendini gerçekleştirebilmesi için, herkesi olduğu gibi kabullenme, problem çözme, gerçeklik algısının güçlü olması, kendi ile baş başa kalabilme isteği, yaratıcılık, demokratik bir kişilik yapısı ve insana özgü özellikler olan yakınlık sempati vb özellikleri bulundurması gerektiğini belirtmiştir. ⁴

1.1.2. Herzberg İkili/Çift Faktör Modeli

Herzberg güdülemeyi motivasyonel ve hijyen etmenler olmak üzere iki etmende incelemektedir. Yani çift faktör teorisi altında araştırır. Motivasyonel etmenleri, takdir görme, ilerlemeye olanak sağlanması, başarılarının görülmesi,

¹ Maslow, s.80

² Sabuncuoğlu - Tüz, s.113

³ Kaplan, s.38

⁴ Kaplan, s.38

tanınma vs. olarak saymıştır. Eğer bu etmenler sağlanırsa iş görenlerin çalışma şevki artar, aksi halde azalır. Hijyen etmenleri ise, İşyerinin siyaseti, idaresi, çalışma şartları, ödeme seviyesi, özel yaşama saygı, idareci/çalışan ilişkisi vs. olarak saymıştır. Bir iş yerinde pozitif hijyen etmenler varsa iş tatmini sağlanır ve çalışanları güdüler ya da nötr olur. Eğer negatifse bu etmenler sonucunda motivasyon olmaz ve çalışanlar olumsuz olarak etkilenir.¹

“Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır. Herzberg, 1960'lı yılların başlarında Pittsburgh'ta bulunan yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan grup üzerinde yaptığı bir çalışmanın sonuçlarının ardından Motivasyon-Hijyen teorisi olarak da bilinen bu teoriyi kurmuştur. Bu araştırmada çok basit bir şekilde şu iki soru sorulmuştur:

- a. İşinizle ilgili kendinizi ne zaman iyi hissettiniz? (Sizi ne zaman motive etti?)
- b. İşinizle ilgili kendinizi ne zaman kötü hissettiniz? (Motivasyonunuz ne zaman kırıldı?)”²

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar oldukça ilgi çekici ve birbirini doğrular nitelik arz etmektedir. Rapor edilen iyi duygular genelde iş tecrübeleri ve işin içeriği ile ilgili olup, Herzberg iş doyumunun genelde işin içeriğinden, tatminsizliğin ise işin özü harici işlerden kaynaklandığı sonucuna varmaktadır.³

Herzberg teorisi ilk olarak 1959 yılında iş doyumu teorisi olarak ortaya çıkmış ve ilerleyen yıllarda daha da geliştirilerek iş doyumu ve motivasyon teorisine dönüşmüştür. Herzberg'in kuramı aşağıdaki üç soruya da cevap aramaktadır. Bireyin işine yönelik tutumlarının sebebi nedir? (Tutumlara etki eden faktörler) Birey işine yönelik tutumlarını nasıl belirtir? (Tutumlar) Bu tutumların sonuçları neler olur? (Etkiler) Frederick Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirerek çift faktör kuramını oluşturmuştur. Maslow'un kuramında ilk 3 basamakta yer alan ihtiyaçlara Herzberg'

¹ Kaplan, s.40

² Taşdemir, s.39

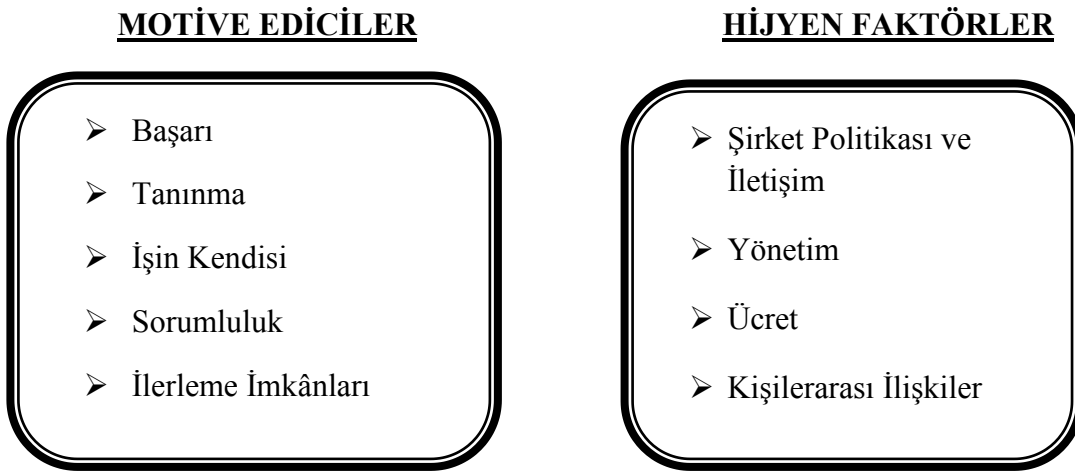
³ Taşdemir, s.39

in hijyenik faktörleri, son 2 basamakta yer alan ihtiyaçlara ise Herzberg' in motive eden faktörleri karşılık gelmekte olduğu görülmektedir. ¹

Hijyen faktörlerinin varlığı motivasyona yol açmaz. Tatminsizliği ortadan kaldırır, durum koruyucu role sahiptir. Bu faktörün yokluğu halinde ise tatminsizlik ortaya çıkar. Motive edici faktörlerin yokluğunda tatminsizliğe neden olmaz, ama varlığı motivasyonda artışı sağlar. Diğer bir ifade ile Hijyen faktör tek başına motive edici etki yaratmaz, sadece tatminsizliği önler. Hijyen faktörler olumlu olursa kötü durumu önleyerek nötr durum yaratır. Olumsuz ise tatmin düzeyini düşürür, ancak motivasyona pek etki etmez. ²

Asıl motivasyonu sağlayan faktörler, motive edici faktörlerdir. Bunların yokluğu kişinin motive olmamasına neden olur, bunların olumlu olması ise tatmin düzeyini ve aynı zamanda motivasyon düzeyini yükseltir. “Olumsuz olması halinde tatmin düzeyini çok etkilemez, ancak motivasyon düzeyini düşürdüğü görülmektedir.”³

Şekil 9. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: Ü. Sağrı ve S. Gürbüz, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2013, s.144

¹ Taşdemir, s.39

² Çetinkanat, s.19

³ Çetinkanat, s.19

Aldığı ücretten tatmin olmayan birçok işgören ve yönetici vardır. Diğer taraftan, aldığı ücreti hak etmediğini düşünen herhalde çok az sayıda işgören vardır. Bu basit gözlemde, hijyen faktörlerinin tatminsizliği önlemekle birlikte tatmini ise sağlayamadığı ortaya konulmaktadır. Herzberg bir örgütteki insan kaynaklarının varlığının devamının sağlanması için hijyen faktörlerinin kesinlikle gerekli olduğunu belirten ilk bilim adamıdır. Herzberg'in teorisine göre bu durumda ancak başarı, tanınma, sorumluluk, gelişim imkânları olan işler personelde motive yaratacaktır. “...kişi işini sevdikçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır.”¹

1.1.3. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı

Mc Gregor yöneticileri, genelde olumsuz davranış gösteren X Kuramı ve olumlu davranış gösteren Y Kuramı olarak iki sınıfta değerlendirmektedir. Mc Gregor, yöneticilerin bu iki sınıflandırma doğrultusunda çalışanları irdelemesi gerektiğini savunmaktadır.²

“X Kuramı’ na göre yöneticiler çalışanlar için;

- a. Çalışanlar, çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca kaytarmaya çalışırlar.
- b. Çalışanlar çalışmayı sevmediklerine göre, amaçlara ulaşmaları için, yönlendirmeli, denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdırlar.
- c. Çalışanlar sorumluluktan kaçarlar ve olası her durumda emir beklerler.

Y Kuramı’ na göre yöneticiler çalışanlar için,

- a. Çalışanlar işi dinlenme ve oyunmuş gibi algırlarlar.
- b. Çalışanlar amacı benimserlerse kendi kendilerine yön verirler ve kendilerini kontrol edebilirler.
- c. Bireyler kabul etmeyi, uğraşmayı ve sorumluluk almayı öğrenebilirler.”³

¹ Taşdemir, s.31

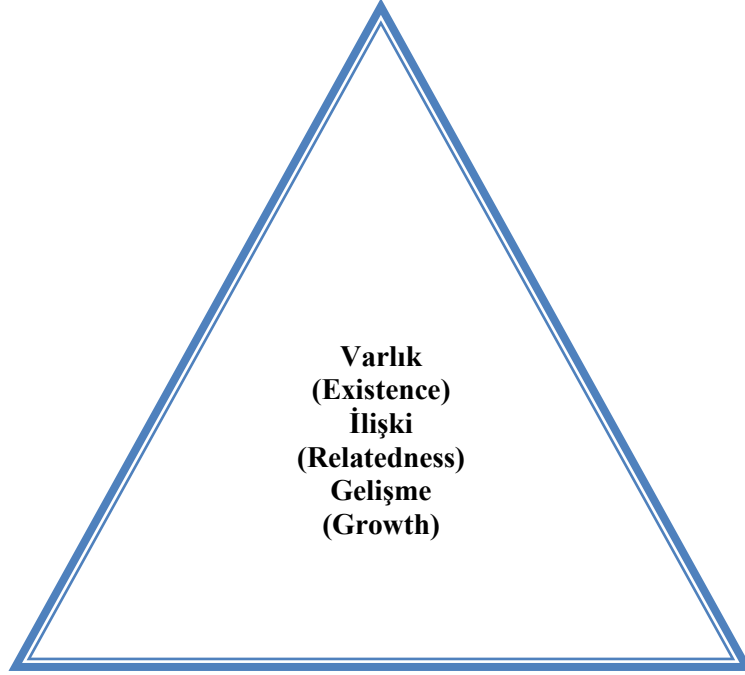
² Ü. Sağrı - S. Gürbüz, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2013, s.145

³ Sağrı - Gürbüz, s.145

1.1.4. Alderfer ERG Modeli

Alderfer'in, Maslow'un yaklaşımını basitleştirerek geliştiren, motivasyonu ihtiyaçlara sıklıdan bağılı gören motivasyon yaklaşımıdır. Bu kuramda, prensip yine aynı, sıralama önemli olmakla birlikte daha basittir. Öncelikli olarak alt düzey gereksinimler giderilmeli, sonrasında ise üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.¹

Şekil 10. Alderfer ERG Modeli



Kaynak: P. Tınaz, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005, s.10

Clayton Alderfer adındaki yönetim uzmanı ise insan ihtiyaçlarını üç farklı kategoriye ayırmaktadır:

- a. **Varlık ihtiyaçları:** Bunlar insanların doğuştan itibaren sahip oldukları ihtiyaçlardır. Yiyecek içecek, barınma ihtiyaçları vs. bu konuda örnek gösterilebilir.” Bu grup Maslow’un fizyolojik ihtiyaçları, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme ve cezalandırma ve iş koşullarını kapsamaktadır. İş

¹ Taşdemir, s.35

yaşamında bu gereksinimler ücret, ikramiye, prim, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği gibi kavramlar şeklinde ortaya çıkmaktadır.¹

- b. **Sosyal ilişkiler ihtiyacı:** İnsanlar, başka insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak isterler.” Maslow’un sosyal ve kabul görme altında topladığı konuları içermektedir. Beraber olma ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, başkalarına bağlanma ihtiyacı, başkalarına saygı gösterme ve başkalarından saygı görme ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır.²
- c. **Gelişme ihtiyaçları:** İnsanların kendilerini geliştirme ihtiyaçlarıdır. Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme vs. bu tür ihtiyaçlara örnek gösterilebilir. Alderfer’e göre varlık ihtiyaçları karşılandıktan sonra ikinci basamak ihtiyaçların, daha sonra da üçüncü basamak ihtiyaçların karşılanmasına çalışılır.³

1.1.5. McClelland’ ın İhtiyaç Kuramı

McClelland’ın ihtiyaç kurama diğer motivasyona kuramlarından farklıdır. McClelland’a göre güç kazanma, başarıma ve ilişki kurma ihtiyacı içgüdüsel gereksinimlerden daha çok öğrenilmiş gereksinimlerdir ve bu ihtiyaçların sonradan öğrenmeyle kazanılacağını savunmaktadır. Bu teoriye göre bireyler, üç grup ihtiyacın etkisi altında hareket etmektedir. McClelland’a göre bu güdüler herkeste bulunmamakla birlikte bireyin içinde bulunduğu ortama ve duruma ayrıca güdünün sahip olduğu güçlülük derecesine göre değişmektedir.⁴

- a. **İlişki kurma ihtiyacı** (sosyal ilişkiler, gruba girme): Sosyal olma ve kurulmuş olan sosyal ilişkileri geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Bu tür gereksinimi güçlü olan bireyler, kişiler arası ilişkiler kurarlar ve bunları geliştirmeye çok önem vermektedirler.

¹ P. Tınaz, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005, s.10

² Kaplan, s.40

³ Kaplan, s.40

⁴ Köroğlu, s.121

- b. **Güç kazanma ihtiyacı** (başkalarını etki altına alma): Bu gereksinimi güçlü olan birey güç ve otorite kaynaklarını genişletmek için uğraşır. Diğer bireyleri tesiri altında tutarak güç ve otoritesini koruma hareketleri sergiler.
- c. **Başarma ihtiyacı** (amaca erişmek için bilgi ve yetenek kullanma): Bu gereksinimi güçlü olan birey, çok çalışmayı gerektiren ve ulaşılması zor hedefler belirler ve bunlara erişmeyi sağlayacak bilgi ve beceriyi kazanacak türde hareketlerde bulunur.”¹

McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır. McClelland’a göre motivasyon, bir işletmenin başarıya ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarı motivasyonuna sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekâyâ sahip olmakla birlikte bu özellikleri zorunlu olarak, işin doğasına, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup olmadıklarını belirlemektedir.²

1.2. Süreç Yaklaşımları

Süreç kuramları bireylerin hangi amaçlar tarafından ne şekilde motive edildikleriyle ilgili ilgilendirir. Bu motivasyon kuramlarının ağırlık noktası -beklenti-kavramıdır.³ Başka bir ifadeyle, süreç yaklaşımları, belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu hareketi tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusuna cevap aramaktadır. Süreç kuramlarına göre gereksinimler kişiyi davranışa iten

¹ Köroğlu, s.121

² B. Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum, 1990, s.4

³ Taşdemir, s.38

etmenlerden sadece birisidir. Bu içsel etmenlere ek olarak pek çok dışsal etmende de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.¹

1.2.1. Koşullandırma Kuramı

Şartlandırma yaklaşımının iki türünden biri sonuçsal (operant) şartlandırma diğeri klasik şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır.²

Motivasyon kuramı olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma edimsel şartlandırma, operant şartlandırma-operant conditioning türüdür. Bu türün ana fikri; davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle RF. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur.³

Klasik şartlandırma I.Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.⁴

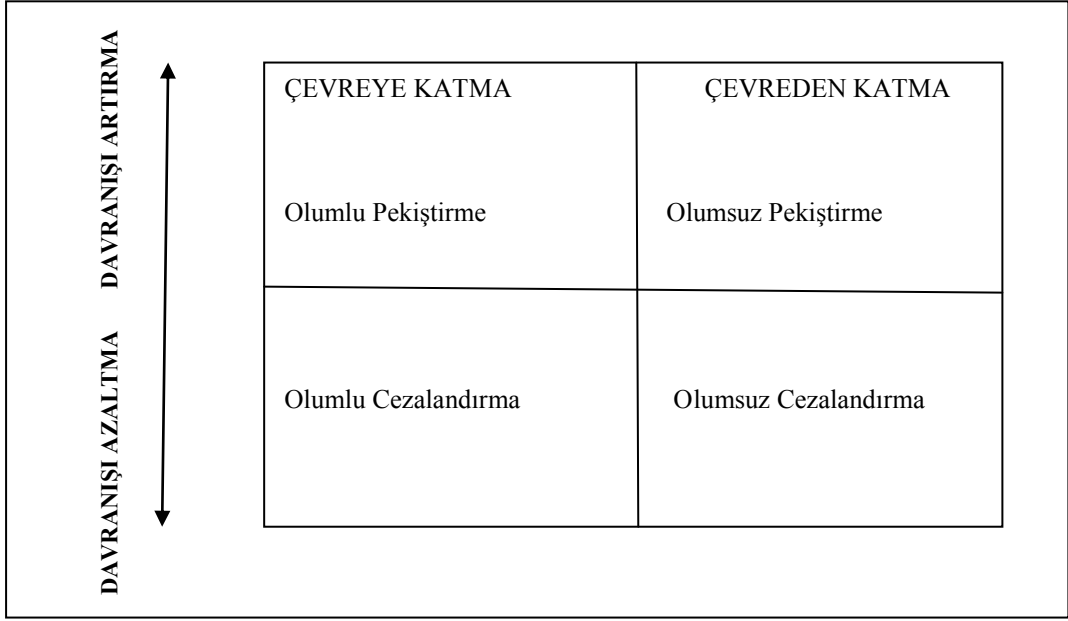
¹ Kaplan, s.45

² Kaplan, s.43

³ Kaplan, s.43

⁴ Kaplan, s.43

Şekil 11. Koşullanma Kuramı



Kaynak: Ü. Sağrı ve S. Gürbüz, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2013, s.149

1.2.2. Bekleyiş/Beklenti Teorileri

Beklenti teorisi bireylerin yapmış oldukları veya yerine getirmiş oldukları görevleri sonucunda elde edecekleri ödüle bağlıdır. Beklenti kuramları iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunlardan biri tanesi Vroom'un geliştirdiği kuram, diğeri de Lawler ve Porter tarafından geliştirilen beklenti teorisidir.¹

Lawler ve Porter modeli, Vroom'un beklenti yaklaşımının geliştirilmiş bir uzantısı olup, çok sayıda değişken üzerine oluşturulmuştur. Vroom modelinin giriş bölümü ile bu modelin giriş bölümü aynıdır. Bireyin motive olma sürecinin ilk aşaması bireyin ödülü isteme seviyesi ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre birey ciddi bir gayret gösterse bile netice de her zaman yüksek bir başarı elde edilmez. Araya giren iki yeni değişkenden birisi, bireyin gerekli yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır. Eğer birey gerekli yetenek ve bilgiden yoksunsa, ne kadar çabalasa da işi başaramayacaktır. "Örneğin teknik resim

¹ Taşdemir, s.42

bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin iyi bir proje çizemeyecektir.”¹

Vroom’a göre motivasyon bireyin işinde göstereceğı çabanın sonucunun büyük olasılıkla performansla sonuçlanacağı inancına dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre motivasyon, üç önemli inancın bir sonucudur. Bunlar; beklenti (çabanın performansı etkileyeceğı inancı), araç (performansın ödüllendirileceğı inancı) ve değer (beklenen ödüllerin algılanan değeri-valans)dir.²

Beklenti teorileri, işgöreni etkileyen unsurları etkilemekten ziyade motivasyon yöntemini araştırma üzerine geliştirilmiş teorilerdir. Beklenti teorileri, diğer teorilerden farklı olarak motivasyonda farklılıklardan söz etmekte ve örgütsel amaçlar arasında ilişkiler yaratmaktadır. Beklenti teorileri; örgütle ilgili çeşitli özelliklerin, iş özelliklerinin, performans, devam ve iş değıştirme gibi bireyin davranışsal tercihlerini tartışan bir temel oluşturmaktadır “Beklenti teorileri; Vroom’un beklenti teorisi, Lawler ve Porter’in sonuçsal şartlandırma teorisi, davranış şartlandırma yaklaşımı, Adams’ın eşitlik teorisi ve amaç teorisinden oluşmaktadır.”³

Motivasyon kuramına katkıda bulunan yönetim uzmanlarından biri de Victor H. Vroom ’dur. 1964’de yayınlanan Çalışma ve Motivasyon (Work and Motivation) adlı eserinde Vroom, motivasyonun iş görenlerin işle ilgili beklentilerine bağı bulunduğunu savunmuştur. “Vroom’a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performans, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Eğer, performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine

¹ Taşdemir, s.42

² Köroğlu, s.122

³ Köroğlu, s.122

girmeyeceklerdir. En fazla kabul gören ve işletmelerin en fazla yararlandıkları beklenti teorilerinin başında Vroom'un geliştirdiği teori gelmektedir.”¹

“Bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yöneticinin Vroom modeli ile ilgili olarak dikkat etmesi gereken hususlar şunlar olmalıdır:

- a. Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- b. Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- c. Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- d. Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- e. Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre bu modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.”²

1.2.3. Adams Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bir kuramdır. Adams bu kuramında çalışanların –girdiler- ve –çıktılar- konularını karşılaştırdıklarını savunur. Girdiler, bir işi tamamlamak için gösterdiği çaba, çalışanın örgütte çalışarak harcadığı zaman, meydana getirdiği ürün ya da hizmet ya da oluşturduğu ürün ya da hizmet kalitesidir. Çıktılar ise, çalışanın örgüte sağladığı girdilere karşılık, aldığı ücret, ödüller, saygı ve statüdür. İşgören girdiler ve çıktılar arasında kıyaslamalar yaparak eşitliği ya da eşitsizliği anlayabilmektedir. İşgörenin karşılaştırdığı ya da kıyaslamalar yaptığı başka önemli bir nokta daha bulunmaktadır. Bu nokta işgörenin kendisini başkaları ile kıyaslamasıdır. Bu durum dört süreci içermektedir.”³

¹ Kaplan, s.41

² Koçel, s.652

³ Köroğlu, s.128

Süreç teorilerinden bir diğeri olan Eşitlik Teorisi (Equity Theory)dir. “Bu teorinin ana fikri de, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. “Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

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”¹

1.2.4. Locke Amaç Teorisi

Amaç kuramı Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir. Amaçlar, bireysel veya örgütsel olsun, ulaşmak istenilen durumu ifade etmektedir. Bu anlamda bireylerin veya örgütlerin rotasını tayin eden amaç olgusu, parasal ya da parayla ölçülemeyen sosyal ve psikolojik bir nitelik de taşıyabilmektedir. Bu motivasyon teorisinin ana fikri şudur; kişilerin edindikleri amaçları, onların motivasyon derecelerini belirleyecektir. ²

Erişilmesi zor ve yüksek bir amaca ulaşmayı hedefleyen birey, ulaşılması gayet kolay amaçlar hedefleyen bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Bu teoriye göre yöneticiler astlarının performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Buna göre yöneticilerin özgün ve astlar tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri önem taşımaktadır. Belirlenen amaçların üç özelliğinden bahsedilmektedir. Bunlar; belirginlik derecesi, güçlük derecesi ve kabul

¹ Kaplan, s.48

² Öztürk ve Dündar, s.292

derecesidir. ¹ “Kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireyler, daha çok çalışıp daha iyi performans gösterebilmektedirler.”²

1.3. Bilişsel ve Sosyal Yaklaşımlar

İki ayrı başlık altında incelemek gerekir.

1.3.1. Sosyal Öğrenme Teorisi

“Albert Bandura 1977’de yayınladığı “Sosyal Öğrenme Teorisi’ni” 1980’lerin ortalarında genişleterek “Sosyal Bilişsel Teori” adını vermiştir. Sosyal Bilişsel Teori, davranışın hem dışsal uyaranlardan, hem de içsel bilişsel süreçlerden etkilendiğini ileri sürmektedir. ³

“Bandura’nın sosyal bilişsel teorisinin temel varsayımları;

- a. İnsanlar, başkalarının davranışlarını gözlem yoluyla öğrenebilir.
- b. Öğrenme, davranış değişikliğine yol açan veya açmayan içsel bir süreçtir.
- c. Davranış amaca yöneliktir.
- d. İnsanlar kendi davranışlarını öz düzenleme yapabilirler. Davranışlarını kontrol etmeyi ve sorumluluğunu almayı öğrenebilirler.
- e. Ödül ve ceza, davranışı doğrudan olduğu kadar dolaylı olarak da etkiler.
- f. Davranış, önceki deneyimlerden alınan ödül veya pekiştireçlerden daha fazla etkilenir.”⁴

1.3.2. Atıfta Bulunma Doyum Modeli

Bu kuram 3 ana hipoteze dayanır. Öncelikle bunlar kişilerin hem kendi hem de diğer bireylerin davranışlarının sebeplerini tespit etmeye çalıştıkları, bu

¹ Öztürk ve Dündar, s.292

² Çetinkanat, s. 28

³ H. Karataş - C. Öztürk, “Sosyal Bilişsel Teori İle Zorbalığa Yaklaşım”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C. 2, S.2, İzmir, 2009,s. 64

⁴ Çetinkanat, s. 28

davranışların sebeplerinin tespitinin rasgele değil de belirli şartlar çerçevesinde yapıldığı ve belli davranışlara atfedilen nedenlerin, daha sonraki heyecan ve heyecan dışı davranışları yönlendirdiğidir. Atıf kuramına göre kişiler, idrak ettikleri düşünceler değiştirebilirler. Bu nedenden dolayı idareciler, iş görenlerdeki değişikliklerin etkilerini ve ortaya koyacağı sonuçları bilmek isterler. Kelley bu teorinin en önemli yapısını ortaya koymuştur. Motivasyon ve bireylerin davranışlarının yorumları ve nedenleri ilgilenen Kelley bu sebeplerin genelde izlenemedikleri için özellikle algılara ve bilgiye önem verir. Atıf kurumları, diğer motivasyon teorilerinden daha üstündür çünkü kuramın uygulanabilirliği ve bütünlüğü göz önünde bulundurulduğunda bireylerin etraflarının nedensel yapılarını algılamaya çalışılır.¹

Günümüzde gittikçe önemsenmeye başlayan motivasyon kurumlarının diğer bir bölümü atıf kurumlarıdır. Bu kuramların temeli, bireylerin davranışlarını açıklaya yolunda atıflarda bulunmasıdır. Bu teoride hem kişinin kendi içinde hem diğer insanlara olan davranışları incelenirken, hem de bu davranışların nedenleri araştırılarak açıklanmaya çalışılır. Tüm bunlar atıflama temeli ile yapılır. Bireyler atıflarını, diğer bireyin açıklanan kişilik özelliklerine ve davranışa geçtiği sosyal alanı göz önünde bulundurarak yapar.²

2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Diğer insanlarla ve birbirleri ile etkileşim içinde olan ve konumsal etken değişkenlere göre değişiklik gösteren çok fazla motivasyon etmeni vardır. Motivasyon etmenleri yapılan çok sayıdaki inceleme ve araştırmada, değişik özelliklere, bakış açılarına ve kıstaslara göre farklı şekillerde sınırlandırılmıştır.³

İş görenleri teşkilatın faydalanması yönünde güdülemek ve bireyleri çalışmalarını uzun vadeye yaymak zorlu bir süreçtir. Bu aşamada iş görenleri mesuliyet alacak, sorunları çözecek, davranışa itecek, başarılarını ödüllendirecek,

¹ Karataş, s.64

² Karataş, s.64

³ A. Karakaya - F. A. Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, No:1, Sivas, 2007, s.57

çalışmaya yönlendirecek tedbirlerin alınması, motivasyonun sağlanması aşamasında ilk sırada gelir. Bireylerin çalışmak için motive olması kurumlarından daha çok kendileriyle ilgilidir. Ancak teşkilatların uygulamalarının iyi olması, farklı çözüm yollarının denenmesi, çalışmaya teşvik etme ve düzene bağlılık için gerekli ortamı oluştururlar. Bu olumlu ortam, kişilere becerilerini arttırma, geliştirme, farklı beceriler edinme ve güven hissini barındıran faydalar sağlar. Bir kurumun iş görenin performansını üst seviyede tutabilmesi için, kurumdaki iletişimin net ve düzenli olması, amirlerin desteğini alması, iş görenlerin sorunların üstüne gitmesini ve çözmesini, başarılı personeli takdir etmesi gerekmektedir.¹

Kişilerin gündelik hayatlarında yaptıkları davranışların özelliklerini belirleyen bir çok faktör bulunur. Bu faktörler içsel yani insanın kişiliği ve özellikleri olduğu gibi dışsal yani çevreden gelen faktörlerde olabilmektedir. Bu etmenlerin her ikisinin birleşimi ile kişinin karakteri oluşur.²

İş görenlerin güdülenmesinin sağlanması iş hayatı için çok önemlidir. Çünkü hem teşkilatın hem de iş görenin performansında önemli rol oynamaktadır motivasyon. İdareci kurumdaki performansı arttırmak istiyorsa, İş görenlerinin isteklerini, davranış ve tutumlarını düşünce ve hislerini ayrıca tüm bunlara etki eden teşkilat içindeki ve dışındaki etmenleri göz önünde bulundurmalıdır. Kurumda hizmet veren çalışanların motive olmaması durumunda, onlardan pozitif performans sergilemesi beklenmemelidir. Çalışma düzeni içerisinde motivasyonun kullanılmasının ana hedefi, teşkilatın belirlemiş olduğu hedeflerini yerine getirebilmesi için iş görenlerin üst seviyede performansla çalışmasını sağlamaktır. Motivasyonun farklı gereksinimleri giderme süreci olması nedeni ile, idarecinin bu gereksinimleri tespit etmesi, hareketleri çözümlemesi ve çalışanların kişilik özelliklerinin birbirinden çok farklı olduğu bilincinde sahip olması gerekir. Her

¹ Öztürk ve Dündar, s.57

² S. Akbaba, “Eğitimde Motivasyon”, Kazım Karabekir Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.13, Erzurum, 2006, s.1

hareketin bir sebebinin bulunduğu mantığını idarecilerinin akıllarından çıkartmamaları gerekir.¹

2.1. Birincil Motivasyon Faktörleri

Yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak insanların davranışlarının altında gereksinimlerinin yattığı kabul edilmiştir. Birey önce kendi gereksinimi giderme yolunda gayret gösterir daha sonra ancak diğer kişilerin gereksinimlerini giderme yolunda gayret gösterir. Çünkü insanların hedefleri esasında giderilmemiş ihtiyaçları karşılamakta yatmaktadır. İnsanların eksik olan gereksinimlerini karşılamak için harekete geçmesi gerekir. İşte bu davranışa dönüşen, uyarılmış gereksinime psikolojide güdü (motive) denilmektedir. Motive, gereksinimleri tetikleyecek itici bir erktir. Ayrıca davranışa itici, davranışın sürekliliğini sağlayıcı ve pozitif yönlendirici bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla motivasyon veya güdüleme, kişinin davranışa geçmesi için isteklendirilmesi düzeni şeklinde ifade edilebilir.²

Öğrenilmemiş birincil hedefleri olan güdülerdir. Yani, doğuştan olan güdüler birincil güdülerdir. Birincil gereksinimler yerine getirilmeden ikincil gereksinimler karşılanamaz. Birincil güdüleri kendi içinde üç gruba ayırmak mümkündür. “Birinci grupta susamak ve acıkmak gibi tamamen fizyolojik kökenli güdüler bulunur, ikinci grupta cinsellik ve annelik güdüleri gibi fizyolojik bir kökeni olan, ancak bu kökenden bağımsız olarak sürdürülebilir güdüler vardır. Üçüncü grupta ise, araştırma, merak, faaliyet ve kurcalama gibi bilinen herhangi bir fizyolojik kökeni olmayan güdüler yer alır.”³

“Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer

¹ Ağırbaş vd., s.328

² Eren, s.398

³ Taşdemir, s.9

çalışanda aynı etkiyi vermeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır.” Yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak geçerliliği kabul gören ve motivasyon uygulamalarına şekil veren, motivasyonu özendirici etmenler ekonomik, örgütsel-yönetsel, psiko-sosyal olarak incelenmektedir.¹

2.2. İçsel Motivasyon Faktörleri

Bireye dayalı yapılan güdüleme, içsel motivasyon, örgüte dayalı olarak yapılan güdülemeye ise dışsal motivasyon diyebiliriz. Motivasyonu dışsal ve içsel motivasyon olarak ayırmanın ilk defa güdüleme hakkında yapılan psikolojik çalışmalarda içsel motivasyonu incelerken yapılmıştır. “1890’larda ampirik psikolojinin öncülerinden biri olan William James, motivasyon konusunu incelemiş ve O’nun savları dikkatleri bu konu üzerine çekmiştir. O’na göre bir kişinin diğer kişinin ilgilerini takip etmesinde içsel olarak motive olması gerekmektedir. İçsel olarak motive olmuş davranışın ilk teorisini yazan ise, Woodwarth (1918)’tır. O’na göre bir faaliyet dışsal motivlerle başlatılabilir ancak, kişi içsel olarak istekli olursa özgür ve etkili bir şekilde faaliyete devam edecektir. Allport (1937), insanlarda faaliyeti başlatan dışsal motivasyonun aksine hareketin devamlılığında içsel motivasyonun mecburiyetine vurgu yapan bu bakış açısına fonksiyonel özerklik (functional autonomy) ismini vermiştir.”²

Birey bir doyum elde etmek için başarmak istiyorsa, bu içsel güdülenmedir. İçsel güdü ise, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir. İçsel motivasyon ise, bireyin içsel ihtiyaçlara karşı geliştirdiği tepkilerdir. “Yeterli olma, bilme, anlama ihtiyacı buna örnek verilebilir. İçsel motivasyon, bireyin kendi isteği

¹ A. Kanbur - E. Örucü, “Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.15, S.1,Manisa, 2008,s.85

² K. Özdaşlı - H. Akman,” İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması”, Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Vizyoner Dergisi, C.4, S.7, Isparta, 2012, s.77

ile hareket edip çalışmasıdır. İçsel motive olan öğrenci, çalışmanın ve öğrenmenin harcanan çabaya değdiğini düşündüğünden dolayı çalışır.”¹

“İçsel motive olmuş çalışanlar işten yarar sağladıklarından, işi değerli gördüklerinden dolayı, daha düşük bir ücretle çalışmaya razı olacaklardır. Amerikalı yöneticilerle yapılan bir görüşmede, yöneticiler, parasal özendiricilerden çok, işin ilginç ve uyarıcı olması ve çalışanların karar verme sürecine katılma duygusuna sahip olmaları ve çalışanların başarılarının dikkate alınması ve takdir edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.”²

İçsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) motivasyon ayırımının ilk defa, içsel motivasyonla ilgili ilk psikoloji çalışmalarında yapıldığı görülmektedir. “1890’larda ampirik psikolojinin öncülerinden biri olan William James, motivasyon konusunu incelemiş ve O’nun savları dikkatleri bu konu üzerine çekmiştir. O’na göre bir kişinin diğer kişinin ilgilerini takip etmesinde içsel olarak motive olması gerekmektedir. İçsel olarak motive olmuş davranışın ilk teorisini yazan ise, Woodwarth (1918)’tır. O’na göre bir faaliyet dışsal motivlerle başlatılabilir ancak, kişi içsel olarak istekli olursa özgür ve etkili bir şekilde faaliyete devam edecektir. İnsanlarda faaliyeti başlatan dışsal motivasyonun aksine hareketin devamlılığında içsel motivasyonun mecburiyetine vurgu yapan bu bakış açısına fonksiyonel özerklik (functional autonomy) ismini vermiştir İçsel motivasyonla ilgili ilk bilimsel araştırmaların 1950’li yılların başından itibaren yoğunlaştığı, psikoloji çalışmalarında kullanılmaya başladığı ve daha çok kişilerin içsel motivasyonunu etkileyen ödüller kapsamında kavramın irdelendiği görülmektedir. İçsel faktörlere odaklanan Kapsam Teorilerinden en çok bilinen dört tanesi; Abraham Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı”, Frederick Herzberg’in “Çift Faktör Kuramı”, David McClelland’ın “Başarma İhtiyacı Teorisi” ve Clayton Aldelfer’in “ERG Yaklaşımı ”dır.”³

¹ Akbaba, s.344

² V. Ağca - H. Ertan, “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi, Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi C.X, S. II, Afyon, 2008, s.142

³ Koçel, s.486

“Maslow’a göre insanları motive eden ihtiyaçlarını giderme isteğidir. İnsan ihtiyaçları beş temel basamaktan oluşan; fizyolojik, emniyet-güven, ait olma-sevgi, başarı ve son olarak ta kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. İnsanlar bir alttaki ihtiyaı gidermeden bir üstteki basamakta yer alan ihtiyaçları hissetmezler. Özellikle, motivasyonla ilgili teorilerde de ayırt edilebileceği üzere, içsel motivasyon, kişi bir faaliyeti gerçekleştirirken yaptėı işin dışında herhangi görünen bir ödülle motive edilmedi ise söz konusu olmaktadır.” İçsel güdüleyiciler dolayısıyla, bir bireyin işini yaparken duyduğu içsel ödüllerdir. Ödüller ile içsel motivasyonda iş arasında hızlı ve doğrudan bağlantı vardır. Böyle kişiler kendi kendisini motive ediyor demektir.¹

“İçsel motivasyon aynı zamanda kişilerin duygusal motivasyonu da ilgilidir. Duygusal motivasyon faktörleri uzaklaşma ve yakınlaşma başlıkları altında toplanmaktadır. Buradaki uzaklaşma, motivasyonunun azalması sonucu kişinin işine duyduğu ilginin azalması dolayısıyla da kişinin işten uzaklaşmasını belirtmektedir. Yakınlaşma ise motivasyonun artması sonucu kişinin işine ilgisinin artması ve bunun sonucunda da işine gereksiz daha çok yakınlaşmasını ifade etmektedir.”²

2.3. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Dışsal faktörlere odaklanan Süreç Teorileri ’ne göre ihtiyaçlar kişileri davranışa sevk eden unsurlardan sadece bir tanesidir. “Bu içsel faktörlere ek olarak birçok dışsal faktör de kişilerin motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Süreç teorilerinden en çok bilenenleri ise, Edimsel şartlandırma Yaklaşımı, Bekleyiş (Beklenti) Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir. Edimsel şartlandırmaya göre, motivasyonun sağlanması için insanlar istenen davranışlara koşullandırılmalı ve ödüllendirilmelidir. Çalışanlar ödüllendirildike davranışa yönlenecek cezalandırıldıka da kaçacaktır. Beklentiler teorisine göre, motivasyon üç unsurdan kaynaklanmaktadır. Bunlar; kişinin ödüle verdiği değer (valence), araçsallık (instrumentality) ve beklenti (expectancy)’dir. Her kişinin her ödüle verdiği değer bir

¹ H. İbicioğlu vd. “Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl. 5 S. 9, Burdur, 2013, s.95

² S. Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Bir Uygulama, ağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, YYLT, Mersin, 2008, s.21

değildir. Kişinin beklentisi, belirli bir gayretin belirli bir ödülle cevaplanacağına dairdir. Araçsallık, birinci derece amacın gerçekleşmesinin ikinci derece amacı ne kadar etkileyeceğine dair beklenti ile ilgilidir. Mesela, iş yerinde üstün performansla çalışma sebebiyle gelirin artması yeni bir ev alma imkânını doğurmaktadır. Sonuç olarak motivasyon, işin başarılmasının mümkün görülmesi ve başarı sonucunda değer verilen maddi ya da maddi olmayan bir ödülle ödüllendirileceğinin beklenilmesiyle ilişkilidir. Dışsal motivasyon ise, dışsal ödüller (statü, takdir edilme veya terfi vb.) tarafından yönlendirilen faaliyetlerin varlığı ile ortaya çıkmaktadır.”¹

Bireyin iç halinden başka dıştan gelen ödül, ceza gibi etkilerle ortaya çıkan dışsal motivasyon, bireyin dışından gelen etkileri içerir. “Bir öğrencinin yüksek not aldığı için öğretmeni tarafından övülerek pekiştirilmesi sonucu motive olması buna örnek gösterilebilir. Dıştan güdülenme, etkinliğin kendisi ile ilgili değildir. Dıştan güdülenmede sadece ne kazanılacağına dikkat edilir. Dışsal güdü dışardan gelen ödül, ceza, baskı, rica gibi etkilerle ortaya çıkar, örneğin, annesinin -yemeğini yemezsen oyun oynayamazsın- demesi üzerine yemeğini yemeye başlayan çocuk dışsal olarak güdülenmiştir. Örneğin, matematiğe ilgi duyan bir çocuk ona -yap-denmeden, kendisi istediği için matematik çalışıyorsa içsel olarak güdülenmiştir. Dışsal güdülenme dışarıdan verilen pekiştirme etkisi sonucu ortaya çıkar. Bir öğrencinin öğretmeninin tepkisiyle karşılaşmaması için ya da öğretmenin övgü ve beğenisini kazanması için ders çalışması, verilen görevi yerine getirmesi buna örnek olabilir.”²

İkincil güdüler sonradan öğrenilmiş güdüler olarak ifade edilir. Güç güdüsü, başarı güdüsü, ait olma güdüsü, güvenlik güdüsü ve statü güdüsü bu başlık altında değerlendirilebilecek güdülerdendir. “İnsanları ve olayları kontrol etme, rakibi veya düşmanı yenme, karmaşık bir problemi çözme, bir grubun üyesi olarak kabul görme, güvenli bir işe sahip olma ve iyi bir üniversiteden mezun olma ikincil güdülere örnek olarak verilmektedir.”³

¹ İbicioğlu, s.96

² Akbaba, s.345

³ Öztürk, s.280

İşgörenlerin motive olmasını sağlayan ekonomik unsurlar, primli ücret, kara katılma ve ücret artışı gibi sıralanabilir. İş görenlerin performansını arttıran en güçlü motivasyon özendiricileridir. “Örneğin, bir motivasyon çalışmasında kıdeme dayalı ücret ödemesinin motivasyon aracı olarak kullanılması önerilmektedir. Ekonomik araçların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi toplumsal düzeyden de etkilenebilir. Bu konuda yapılan bir araştırmada; batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında bir motivasyon unsuru olan paranın Japon işçisi için çok daha az önem taşıyan bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada, ücretin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın Japon çalışanının motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir.”¹

İş görenleri motive eden örgütsel-yönetmel etmenler; eğitim ve yükselme, sorumluluk dengesi, amaç birliğı, iş zenginleştirme, yetki, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, çalışma ortamını geliştirme ve yarı otonom çalışma grupları olarak sıralanabilir. “Ayrıca bu faktörleri; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk şeklinde gruplar içerisinde de değerlendirmek mümkündür. Örgütsel-yönetmel faktörlerden kararlara katılma ile ilgili olarak otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların motivasyonunun başarı ile gerçekleştirilmesinin tüm otel yönetiminin ve çalışanlarının katılımı ile sağlanabileceğı belirtilmektedir.”²

“Örgütteki sorunlu insanların motivasyonuna yönelik yapılan bir araştırmada ise, işle ilgili amaçların yitilmesi ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramasının çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyeceğı ve yöneticilerin çalışanlara sorumluluklarını dağıtmasının önemli bir motivasyon aracı olduğu ve bu sayede

¹ Örücü ve Kanbur, s.87

² Tanrıverdi ve Oktay, s.40

yöneticilerin çalışanı bir sorun değil anlaşılması gereken bir kişi olarak göreceği belirtilmektedir.”¹

2.4. Sosyal Motivasyon Faktörleri

İş görenlerin motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal etmenleri, değer görme ve statü, gelişme ve başarı, çalışmada bağımsızlık, psikolojik güvence, sosyal katılım, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi olarak sıralanabilir. Yapılan araştırmalar psikososyal olarak yapılan motivasyonların, teşkilata bağlılığı arttırmakta olduğu bunun yanında psikososyal gereksinimlerin tespit edilmesinin güç ve karmaşık olduğunu göstermiştir. Bu faktörler bireylerin içsel değerleri ile ilgilenir, her bireyin iç dünyasının, değer yargılarının farklı olması, bu ihtiyaçların tespitini zorlaştırır. “Psiko-sosyal faktörlerden değer verme ele alındığında, yapılan bir araştırmada; kişilerin, mensubu bulundukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir. Psikolojik güvence ile ilgili olarak ise; çalışanların şirkete güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların şirkete güven duymaları sağlandığında, kişisel gelişim isteklerinin ve motivasyonlarının arttığını belirttikleri ortaya çıkmıştır.”²

“Bu sınıfa öğrenilmemiş ve aynı zamanda fizyolojik kökenli olmayan güdüler girmektedir. Merak, yetkinlik ve çevre ile uğraşma güdülerini bu kategoride yer almaktadır. Bu güdüler insan davranışlarında önem taşımaktadır. Çünkü birincil ve ikincil güdü kapsamında olmayıp da bu kategoride yer alan pek çok güdü bulunmaktadır.” Bu sınıftaki güdülerin biyolojik temeli yoktur ve öğrenme yolu ile kazanılamaz. Sevgi, hareket etme, merak gibi duygular buna örnek verilebilir.³

Performans bir iş görenin, bir grubun veya bir teşebbüsün o işle hedeflenen amaca yönelik olarak nereye ulaşılabilindiği, diğer bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatımı, olarak ifade edilmektedir. “Çalışanların

¹ Örücu ve Kanbur, s.88

² Örücu ve Kanbur, s.88

³ Taşdemir, s.10

verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağlayan faktörlerdir. Yapılan araştırmalara göre sosyal imkanlar ve hizmetler yöneticiler için en önemsiz görülen motivasyon araçlarından bir tanesini oluşturmaktadır psiko-sosyal motivasyon araçları; takdir edilmek, statü, danışmanlık hizmetleri, kişisel yetki ve güç kazandırma, çalışmada bağımsızlık, öneri sistemleri, üstlerle doğrudan görüşme, özel yaşama saygılı olma, yapılmaya değer bir iş vermek, güvenlik ve sosyal faaliyetlerdir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları; yükselme olanakları, amaç birliği, işi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, adaletli ve sürekli disiplin sistemidir.”¹

3.SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON

Ülkemizde sağlık çalışanlarında motivasyon üzerine son dönemlerde yapılan araştırmalar incelendiğinde; İ. Ağırbaş, Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, konu başlığı kapsamında yapılan bu çalışmada, “SSKB (Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı) hastanelerinde görev yapan başhekim yardımcılarının, çalıştıkları hastanelerde mevcut olan motivasyon araçlarından beklentilerinin ne kadar karşılandığı ve mevcut motivasyon araçlarının işten tatmin olma durumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Verilerin analizinde faktör analizi, çoklu regresyon analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu, 19 motivasyon aracı 6 faktör altında toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma dereceleri üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha önemli rol oynadığı görülmüştür.

Çalışma farklı bölgelerde ve illerde sağlık hizmeti sunan toplam 80 SSKB sağlık tesisinde başhekim yardımcısı olarak görev yapan 80 hekim yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ilgili anket SSKB tarafından hizmet içi eğitim amacıyla 2002 yılı Mayıs ayında Balıkesir’de toplanan başhekim yardımcılara

¹ Örcü ve Kanbur, s.89

uygulanmıştır. Uygulanan anket formunda işini sevmeye derecesini ve işten tatmin olma derecesini ölçmek amacıyla toplam iki soru, motivasyon araçlarıyla ilgili olarak ise toplam 19 soru sorulmuştur. Gerek motivasyon araçlarının ve gerekse işi sevmeye derecesi ve işten tatmin olma derecelerinin mevcut durumunun belirlenmesinde 7'li Likert ölçeğine dayalı üç ayrı soru sorulmuştur.

Bu sorulardan birincisi ile katılımcılardan ilgili motivasyon aracının veya işi sevmeye derecesinin ya da işten tatmin durumunun mevcut durumda ne olduğu, ikinci soru ile de ne olması gerektiği sorgulanmıştır. Başhekim yardımcılarının değerlendirmelerine göre SSKB hastanelerinde motivasyon araçlarının istenilen seviyede olmadığı ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu konuda yapılması gereken veya alınması gereken ilk ve en önemli karar ise bir öncelik belirleme sürecidir. Çünkü iyileştirilmesi gereken unsurlar arasında terfi ve takdir edilme ve işyerinde eğitim ya da yetiştirme gibi Herzberg'in motive ediciler olarak nitelendirdiği faktörlerin yanı sıra ücret ve işyeri imkânları gibi olmadığı zaman çalışanların tatmin olmamasına neden olan faktörler de yer almaktadır.

L. Kıdak ve M. Aksaraylı 'nın, Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, konu başlığında yapılan bu çalışmada ise hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörler saptanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma, bir eğitim ve araştırma hastanesinde farklı meslek gruplarından oluşan 155 kişiye anket formu uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ve sorulara verdikleri yanıtların frekans dağılımları çıkarılmış ve ardından faktör analizi sonucuna göre oluşturulan motivasyon faktörleri iki temel grupta incelenmiştir. Birinci grup; tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi alt faktörlerinden oluşan motivatör faktörler, ikinci grup ise; çalışma koşulları, ücret ve ödül, yönetim ve ilişkiler alt faktörlerinden oluşan hijyen faktörleridir.

Çalışma sonuçlarına göre hastane çalışanları üzerinde; tanınma ve terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre motivatör etkisinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca memuriyetlerinin ilk yıllarındaki çalışanlar üzerinde, çalışma

koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır.”¹

R. Kılıç ve B. Keklik, Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma, konu başlığında yapılan bu çalışmada Sağlık personelinin motivasyonu düşükse, hatalar artar yapma riski artar. Yani, motivasyon ve çok kritik konu insan ile uğraşmak sağlık personelinin yaşam kalitesi çok önemlidir, sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, sağlık personelinin motivasyonunu etkileyecek faktörleri tanımlamaktır. Ayrıca motivasyon ve yaşam kalitesi arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Bu amaçla, bir anket Balıkesir-Bandırma ve İstanbul-Üsküdar hastanelerde çalışan sağlık personeli için uygulanır. Anketlerden elde edilen verilere dayanarak, çoklu regresyon analizi, motivasyon faktörleri üzerinde yaşam kalitesi faktörlerin etkilerini öğrenmek için uygulanır. Sonuç olarak, sağlık personelinin yaşam kalitesini ve motivasyonunu etkileyen en önemli faktör, ücret ve diğer ekonomik faydaları olduğu bulunmuştur.

M. Özer ve B. Bakır, Sağlık Personelinin Motivasyon ilişkilendirir. Faktörlerin Değerlendirilmesi, konu başlıklı bu çalışmanın amacı ise, “Ankara'da Bir Eğitim hastanesinde görevli sağlık personelinin çalıştıkları kurumdan isten beklentilerinin neler olduğunu belirleyerek personelin motivasyonu konusunda hastane yöneticilerine ışık tutmaktır. Bu amaçla tanımlayıcı anket uygulanmış olup, toplam 90 sağlık personeli değerlendirme kapsamına alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, sağlık personelinin motive eden faktörlerin Meslek gruplarına hizmet sürelerine göre farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sağlık hizmetlerinde en önemli unsuru sağlık personeli olduğuna göre, personeli esas alan “Bir Yönetim Sistemi” oluşturmak, sağlık hizmetlerini başarıya ulaştıracak en önemli faktörlerden birisidir.”² Bu çalışmanın sonuçları, sağlıkta motive faktörleri profesyonel gruplar ve iş süreleri ile uygun olarak farklı olduğunu göstermektedir.

¹ Ağırbaş, s.1

² Özer-Bakır, s.1

S. Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, konu başlıklı çalışmanın amacı da hastanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörleri tesbit etmektir. Bu amaçla Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi, Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesinde çalışan 120 sağlık çalışanı üzerinde (40 doktor, 46 hemşire, 34 ebe) 51 sorudan oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesinde; tanımlayıcı istatistikler, ortalamaların analizi yöntemi ve hipotezlerin testi için de T testi kullanılmıştır.

Anket sonucunda elde edilen verilerin analizinde sağlık çalışanları toplu ve gruplara ayrılarak ayrı ayrı incelenmiştir. Toplu olarak incelemelerdeki amaç, genel olarak sağlık çalışanlarının hangi motivasyon araçlarına önem verdiklerini saptamak ve bu motivasyon faktörlerinden etkilenme derecelerini yansıtmaktır. Gruplara ayrılarak yapılan incelemelerdeki amaç ise her grubun (doktor, hemşire ve ebe) motivasyon faktörlerinden etkilenme derecelerini görmek ve varsa aralarındaki farkları tanımlayabilmektir.

Elde edilen verilere göre çıkan bazı sonuçlar: Sağlık çalışanlarının iş performanslarında en etkili olan araç gelir (para) dir. Fiziki ortam özelliklerinden ortamın hijyen olması, havalandırma ve aydınlatma sistemlerinin sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisi çok fazladır. Doktor, hemşire ve ebeleri en çok motive eden örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, en az motive eden ise psiko-sosyal motivasyon araçları olarak saptanmıştır.

“D. Tengilimoğlu, Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma konu başlığında yapılan çalışmada, bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hastane çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ölçülmesi ve çalışanların motivasyonuna etki eden motivasyon faktörlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Motivator Faktörler olarak;”¹

¹ Tengilimoğlu, s.1

- a. **Başarı:** “İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle, ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkilidir.”¹
- b. **Tanınma:** “Çalışanların tanınma ihtiyacı, kararlara katılım süreci ile karşılanabilir. Kişilerde kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok fazladır. Özellikle çalışanların işlerin planlanmasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine bağlı duruma getirecek ve daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştıracaktır.”²
- c. **İşin Kendisi:** “Çalışanlar kendi işlerinin nasıl katkıda bulunduklarını anladıklarında yaptıkları işin verimliliği kişisel bir gurur haline gelir. Bireysel nitelikleri ve onların bireylerde doğurduğu, doğuracağı ihtiyaçları saptayan yöneticiler, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma geldikten sonra çalışanları motive etmek için kullanacağı araçları ve yöntemleri seçmek zorundadırlar.”³
- d. **Sorumluluk:** “İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine devretmeleri çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Sorumluluk devri ile astlar bir taraftan güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttırmaktadırlar.”⁴
- e. **Terfi:** “Terfi, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, sosyal statü ve ödenen ücret artar. Bu nedenle başarının gereği bir ödül olan ve tam anlamıyla bir motivasyon artırıcı unsur niteliği taşıyan

¹ Tengilimoğlu, s.24

² Tengilimoğlu, s.24

³ Tengilimoğlu, s.25

⁴ Tengilimoğlu, s.25

terfi, birey üzerinde çok yönlü motivatör etki yapar. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir unsur olma özelliği bakımından terfi, aynı miktardaki ücretin yaratacağı motivatör etkiden daha fazla etki yaratır.”¹

- f. **Çalışma Koşulları:** “Çalışma ortamındaki ergonomik ve teknik koşulların durumu da motivasyonu etkileyen önemli bir unsurdur. İyi ışıklandırılmış, havalandırması ve sıcaklığı yeterli bir ortamın yanı sıra çalışanların kullandığı araçların niteliğinin yüksek olması hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir.”²
- g. **Ücret ve Prim:** “Ekonomik motivasyon araçlarının en önemlisi ücrettir. İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği yapmak için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Ücretin gerçek motivasyonel değeri ve bir motivasyon aracı olarak kullanılıp kullanılamayacağının saptanması güçtür. Bu nedenle paranın motive edici bir araç olması, kişilerin ihtiyaçlarının gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve ihtiyaçların büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve primlerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.”³
- h. **Çalışanlar Arası İlişkiler:** “İşletmelerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. Özellikle emek yoğun çalışan ve çok sayıda personeli olan işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlar personel arasındaki sosyal ilişkilere dayalı sorunlardır. Memnuniyet ve motivasyon artırıcı etkisinden dolayı etkin bir iletişim için; işletmenin yapısına, personel sayısına, verilen bilgi veya talimatların yapısına uygun iletişim araçları seçilmelidir. Motivasyon teorileri ile iş tatmini konuları iç içe konular olup birbirini destekler niteliktedir.”⁴

¹ Tengilimoğlu, s.25

² Tengilimoğlu, s.25

³ Tengilimoğlu, s.26

⁴ Tengilimoğlu, s.26

3.1. Türkiye’de Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu

Türkiye’de ve dünyada sağlık çalışanları ve motivasyon kavramı üzerine fazla sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Motivasyon kavramı sağlık çalışanları için özellikle önem arz eden hususların başında gelmektedir. “Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Dolayısıyla da sağlık personelinin öneminin yadsınamaz bir gerçek olduğu ortaya çıkmaktadır. Hastane personeline ne kadar çok önem verilir ise hastane o kadar verimli bir sağlık hizmeti verir. Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları amaçlara ve kaliteli hizmet seviyesine ulaşabilmesi, kurum tarafından sağlıklı ve adaletli bir motivasyon yapılmasına bağlıdır. Dolayısıyla personelin verimliliğinin artırılmasında motivasyonunda önemli bir yeri vardır.”¹

“Sağlık hizmetleri yüksek oranda emek ve teknoloji yoğun sunulan hizmetlerdir. Bu yüzden hizmet kalitesi modern teknolojinin kullanımı kadar, çalışanların motivasyon düzeylerini de ön plana çıkarmaktadır Bu alanda yapılan çalışmalar motivasyon ve motivasyon faktörleri, iş memnuniyeti ve iş doyumları başlıkları altında ele alınmıştır. Çalışmalar sağlık hizmetlerinde motivasyon düzeyleri üzerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve etki düzeyinin saptanması konularını içermektedir. Hastanelerde görev yapan başhekim yardımcılarının, çalıştıkları hastanelerde mevcut olan motivasyon araçlarından beklentilerinin ne kadar karşılandığı ve mevcut motivasyon araçlarının işten tatmin olma durumları üzerindeki etki düzeyini araştırmış, faktör analizi sonucunda başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma dereceleri üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha önemli rol oynadığını belirlemiştir.”²

“Hemşirelerin sağlık hizmetlerindeki rolü ve memnuniyetlerini değerlendirdikleri çalışmada hemşirelerin mesleklerini severek yaptıklarını belirtmişler ve mesleğini severek yapmanın beraberinde genel iş doyumunu

¹ Korkmaz, s.59

² Kızak - Aksaraylı, s.80

getirdiğini bulmuşlardır. Çalışanların motivasyon düzeyini etkileyen, bireysel ve iş ortamına ait faktörleri incelemiş, araştırma sonuçları yaş, hizmet süresi ve işle ilgili düşünce gibi bireysel faktörlerle, statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı nedenlerin memnuniyeti büyük oranda etkilediğini ortaya koymuştur. Hekim memnuniyetinin değerlendirilmesi amacıyla üç hastanede yapılan çalışmada, hekimlerin memnuniyetine etki eden faktörler karşılaştırılmış ve en yüksek puan ortalamasına özel merkezde çalışan hekimlerin sahip olduğu saptanmıştır.”¹ Çalışmalarında sağlık hizmetlerinde çalışma koşullarının çalışan memnuniyeti üzerinde en önemli faktör olduğunu, hemşire ve ebelerde ise çalışma koşullarının yanı sıra terfi faktörünün ön plana çıktığını belirlemişlerdir.

Özellikle ülkemizde hastanelerde sunulan hizmetlerin kişisel olmasından ötürü, etkinliğin sağlanabilmesi için motivasyonun ve iş doyumunun yüksek düzeyde sağlanması gerekir. “Bu da hastane yöneticilerinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını saptamakta gösterdiği başarıya bağlıdır. Çünkü insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir.”²

Sağlık sektörü özellikle de hastaneler değişik meslekleri sağlık hizmeti vermek ve üretmek hedefi ile toparlayan teşkilatlanmadır. Her ne kadar üretimde değişik uğraş bölümlerinin de katkısı yadsınamayacak seviyede de olsa birincil ve ana mesuliyet tabiplerdedir. Bazı hastaneler Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığına bağlı iken yapılan bir çalışmada, bu hastanelerde hizmet veren baştabip yardımcılarının, motivasyon araçları ile beklentilerinin ne derecede giderildiğinin ve güdüleme sisteminin işlerinden haz alma halleri üzerinde ciddi bir tesiri olup olmadığı incelenmiştir. “Verilerin analizinde faktör analizi, çoklu regresyon analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu, 19 motivasyon aracı 6

¹ Kidak - Aksaraylı, s.80

² D. Tengilimoğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2005,s.24

faktör altında toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma dereceleri üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha önemli rol oynadığı görülmüştür.”¹

“Regresyon sonuçlarına göre yönetim ve iş yeri imkanlarından beklentilerin karşılanma seviyesinin artması iş tatmini seviyesini arttırırken, işten atılma riski ve seilmeyen bir işte çalıştırılma riskinin artması hekim yöneticilerin yaptıkları işten memnun olma seviyeleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olmaktadır. Araştırma sonucunda yurt çapında 80 SSKB sağlık tesisinde başhekim yardımcısı olarak görev yapmakta olan hekim yöneticiler beklenti seviyelerini tam olarak karşılayacak şekilde olmasa bile işlerini sevmelerine rağmen yaptıkları işten istenilen seviyede memnun olmadıklarını ortaya koymuşlardır. Ancak hem işi sevmeye hem de işten memnun olma boyutlarında hekim yöneticilerin beklentileri karşılanmamıştır.”²

İş görenin başarısının ispatı iş hakkında hissettiği memnuniyeti ile ilgilidir. Çalışan memnuniyeti, dolayısıyla başarı, insan gücü kaynağını oluşturan çalışanların sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının örgüt içinde karşılanmasıyla sağlanmaktadır. Bu ihtiyaçtan karşılamayan örgütlerin etkili olmaları beklenemez. Eğer, işleri çalışanları motive etmiyorsa, çalışanlar arasında işe gelmeme, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar ve bu durum ekonomik giderlere neden olduğu gibi teşkilatın verim gücünü ve randımanını negatif olarak etkiler.

3.2. Dünya’da Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu

Son zamanlarda sağlık hizmetleri sektöründe transformasyon ve savunma döneminden bahsedebiliriz. “Ekonomik ve toplumsal gelişme düzeyleri açısından birbirinden ciddi farklılıklar gösteren Asya’dan Avrupa’ya, Latin Amerika’dan Afrika’ya kadar birçok ülkede sağlık politikaları benzer programlar ekseninde tartışılmaktadır. Sağlık alanında çözüm bekleyen önemli sorunlara işaret eden birçok rapor ve çalışma, bu alanda bir dönüşüm veya reformun gerekliliğini ortaya

¹Ağırbaş, vd., s. 329

²Ağırbaş, vd., s. 329

koymaktadır. Ancak, birçok ülkede uygulamaya konan reform programlarının bu sorunları ne derece çözdüğü/çözeceği tartışmalıdır.”¹

“Ekonomik kavramlar ekseninde sağlık alanını ele alan egemen yaklaşım, kamunun rolü azaltılarak, piyasa dinamiklerine açık, özel sektör yatırımlarını teşvik eden, karlılığı ve verimliliği esas alan bir yeniden yapılandırılmayı öngörmektedir. Kamuda özel sağlık uygulamalarını teşvik eden ve kamu-özel işbirliğini özel sektör lehine geliştirmeyi hedefleyen bu model, Türkiye’de son yıllarda uygulamaya konan “Sağlıkta Dönüşüm Programı” adı verilen reform politikalarının da temelini oluşturmaktadır. Bu politikaların oluşumunda gerek bilgi gerekse finansal açıdan Dünya Bankası (WB), Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) gibi uluslararası ve ulus ötesi organizasyonların etkileri belirleyicidir.”²

Doğu Avrupa’dan Afrika’ya, Latin Amerika’dan Asya’ya kadar geniş bir coğrafyada uygulamaya konan bu politikaların ifade edilen temel hedefi, yurttaşların sağlığa erişiminde kısıtlamaya yol açmadan, sağlık alanında artan harcamaları azaltmak ve verimliliği arttırmaktır. Öte yandan, yeniden yapılandırılan sağlık örgütlenmesinin başta hekimler olmak üzere sağlık çalışanlarınca sahiplenilmesini sağlamak ve onları yüksek motivasyon düzeyine ulaştırmak için “performans” olarak adlandırılan hizmet başı ödeme sistemi Sağlıkta Dönüşüm Programı’nın bileşeni olarak uygulamaya konulmuştur. İkinci ve üçüncü basamakta ise “kim hastasını daha çok memnun ediyor ve daha çok hasta celp ediyorsa, kim daha çok muayene yapıyorsa, müdahalede bulunuyorsa, ameliyat yapıyorsa, hasta takip ediyorsa”. O kişinin performansı, yani döner sermayeden aldığı katkı payı daha yüksek olacak ve bu sayede sağlık çalışanları kendi aralarında rekabete teşvik edilecektir. Uygulamanın sağlık ortamı üzerine yarattığı en önemli olumlu etki tam zamanlı çalışan hekim oranını yükseltmiş olmasıdır.”³

¹ O. Elbek - E. B Adaş, “Sağlıkta Dönüşüm: Eleştirel Bir Değerlendirme”, Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni, C.12, S.1, Ankara, 2009, s. 33

² Elbek-Adaş, s. 33

³ Elbek-Adaş, s. 33

Etkililik ve verimlilik ise, üretim sürecinde anahtar unsur olan insan kaynağını ön plana çıkartmaktadır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan bir unsurdur. O halde örgütteki insan unsurundan maksimum fayda nasıl sağlanmalıdır? “Bir örgüt açısından motivasyonun ise, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanması mümkündür.”¹

¹ Can, s.173

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

1. ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nin kuruluşu, tarihçesi ve insan kaynakları yönetimi hakkındaki bilgiler verilmiştir.

1.1. Kuruluş ve Tarihçesi

Antalya Atatürk Devlet Hastanesi faaliyet Sosyal Sigortalar Kurumuna (SSK) bağlı olarak Antalya Bölge Hastanesi adı altında 20.11.1968 yılında faaliyete geçmiştir. Hastanenin kurulumunda ilk binası 5 katlı ve 120 yatak kapasitesine sahipti. Daha sonraları hayat şartlarının değişmesi, sigorta güvencesine sahip bireylerin çoğalması nedeni ile, hasta yoğunlu arttığından hastanenin yatak kapasitesi 200'e ardından da hizmet kalitesinin daha da iyileştirilmesi bakımından 360'a çıkarılmıştır.

19.01.2005 tarihli Resmi Gazetede Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine dair kanun yayımlanmıştır. Bu kanun ile Antalya Bölge Hastanesi 19.02.2005 tarihinde Sağlık Bakanlığı bünyesine devredilmiştir. 02/11/2011 tarihinde yayımlanan 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname ile Antalya Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği bünyesinde 502 yatak sayısı ile hizmet vermeye devam etmektedir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Antalya Atatürk Devlet Hastanesi, 02/11/2011 tarihinde yayımlanan 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden yapılandırılmıştır. Bu yapılandırma kapsamında idareci ünvanları da değişmiştir. Hastane emrinde, 1 Hastane Yöneticisi, 1 Başhekim, 2 Başhekim Yardımcısı, İdari ve Mali Hizmetler, Sağlık Bakım Hizmetleri, Hasta Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müdürlüğü bünyesinde 7 Müdür ve Müdür Yardımcısı idareci olarak görev yapmaktadır.

Hastane 24 poliklinik, 4 semt polikliniği ve 3 laboratuvar ile 502 yataklı olarak hizmet vermektedir. Hastane çalışan sayısı 1262 olup, büro, güvenlik ve temizlik işlerinde çalıştırılmak üzere hizmet alımı yapılmış ve yöntemle 680 kişi daha istihdam edilmiştir.

Sağlık Hizmetlerinin en iyi şekilde, eksiksiz, etkin ve zamanında yapılması için sağlık personeli nöbet usulü yani 7/24 olarak hizmet vermektedir.

2. ANKET İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde görev yapan 1262 personel içerisinde 150 kişiye anket dağıtılmış ve 138 kişiden geri dönüşüm sağlanabilmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yapılan deneysel araştırmalarda analizlerin güvenilirlikleri Cronbach Güvenilirlik Katsayısı ile saptanır. 0 ile 1 arasında çıkan değerler güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan ölçek güvenilirliği çalışmada 0,90 bulunmuştur. Çalışmanın yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Ölçek Güvenilirlik Analiz Tablosu

		N	%
Olgular	Geçerli	138	100,0
	Geçersiz	0	,0
Toplam		138	100,0

Güvenirlilik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	N Öğeler
,907	38

3. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ

Anket çalışmalarına katılan bireylerin demografik özelliklerinin çözümlemeleri başlıklar halinde sunulmuştur.

3.1. Cinsiyet Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili cinsiyet bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyet Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Cinsiyetiniz		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgu	Kadın	96	69,6	69,6	69,6
	Erkek	42	30,4	30,4	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü üzere erkek çalışanların sayısı kadın çalışanlardan daha azdır. Ülkemizde verilen yardımcı sağlık hizmetleri bayanların çalışmasına daha uygun olması nedeniyle sağlık hizmetlerindeki personelin (özellikle hemşire ve ebe gibi branşlarda) büyük bir bölümü bayarlardan oluşmaktadır.

3.2. Yaş Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili yaş dağılım bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 3. Yaş Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Yaşınız		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	18-25	20	14,5	14,5	14,5
	26-30	25	18,1	18,1	32,6
	31-35	35	25,4	25,4	58,0
	36-40	33	23,9	23,9	81,9
	41 üstü	25	18,1	18,1	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Antalya İlinin insanların yaşamak için tercih ettiğı İllerin başında gelmesi Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde çalışanların belirli bir yaş üstünde olduğunu göstermektedir.

3.3. Medeni Durum Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili medeni durum bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 4. Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Medeni haliniz		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	Evli	103	74,6	74,6	74,6
	Bekâr	35	25,4	25,4	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Sağlık hizmetleri sektörünün, personelin evlilik şartlarına uygun şekilde çalışmasına elverişli olması nedeni ile bu sektörde evli personel sayısının fazla olduğu görülmektedir.

3.4 Eğitim Durumu Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili eğitim durumu bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 5. Eğitim Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Eğitim durumunuz		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	Lise	42	30,4	30,4	30,4
	Ön lisans	46	33,3	33,3	63,8
	Lisans	41	29,7	29,7	93,5
	Yüksek lisans ve Üstü	9	6,5	6,5	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Günümüzde sağlık hizmetlerinde çalışan personelin büyük bir bölümünün en az yüksek okul mezunu ve eğitim seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir.

3.5. Mezuniyet Durumu Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili mezuniyet durumu bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 6. Mezuniyet Alanı Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Mezuniyetiniz sağlık alanında bir bölüm mü?		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	Evet	132	95,7	95,7	95,7
	Hayır	6	4,3	4,3	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Sağlık sektöründe hizmet verilmesi nedeni ile çalışanların çok büyük bir bölümünün doğal olarak sağlık bölümü mezunu olduğu çok az bir kısmının ise diğer bölümlerden mezun olduğu görülmektedir.

3.6. Yönetim Sorumluluğu Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili yönetim sorumluluğu bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 7. Yönetim Sorumluluğu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Yönetim sorumluluğunuz var mı?		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	Evet	10	7,2	7,2	7,2
	Hayır	128	92,8	92,8	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Çalışanlara yönetim sorumluluğu verildiği görülmektedir.

3.7. İş Tecrübesi Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili iş tecrübesi bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 8. İş Tecrübesi Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

İş tecrübeniz		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	1-5	20	14,5	14,5	14,5
	6-10	25	18,1	18,1	32,6
	11-15	37	26,8	26,8	59,4
	16-20	33	23,9	23,9	83,3
	21-üstü	23	16,7	16,7	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Daha önce de görüldüğü üzere Antalya İlının yaşamak için tercih edilen iller arasında olması burada çalışan ve çalışmak isteyen personelin yaşının ve iş tecrübesinin genel olarak belirli bir standardın üstünde olmasına neden olmuştur.

3.8. Ücret Durumu Yeterlilik Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili ücret durumu yeterlilik bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 9. Ücret Durumu Yeterlilik Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Çalışma yılınız ve iş tecrübenize göre yeterli ücret alıyor musunuz?		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	Evet	33	23,9	23,9	23,9
	Hayır	105	76,1	76,1	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Sağlık hizmetleri sektöründeki nöbetli çalışma usulü ve sağlık riski gibi nedenler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların genelinin ücretlendirmeden memnun olmadığı görülmektedir.

3.9. İş Yerinde Çalışma Süresi Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili iş yerinde çalışma süresi bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 10. İş Yerindeki Çalışma Süresi Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Bu kurumda çalışma süreniz		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	1-5	60	43,5	43,5	43,5
	6-10	51	37,0	37,0	80,4
	11-15	22	15,9	15,9	96,4
	16-20	5	3,6	3,6	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Antalya İline belirli bir yaş ve iş tecrübesinden sonra atanabilmesi bu kurumda çalışanların yılının az olmasına neden olmaktadır.

3.10.İşyerindeki Nöbet Tutma Süresi Dağılımı

Katılımcılar ile ilgili iş yerindeki nöbet süresi bilgileri tablo şeklinde düzenlenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 11. İşyerindeki Nöbet Tutma Süresi Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

Aylık nöbet tutma sayınız?		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde%	Kümülatif Yüzde%
Olgular	Haftada 1	11	8,0	8,0	8,0
	Ayda 2-4	28	20,3	20,3	28,3
	Ayda 5-7	56	40,6	40,6	68,8
	8-üstü	34	24,6	24,6	93,5
	Nöbet tutmuyorum	9	6,5	6,5	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Kurumda nöbetli sistemle çalışıldığı ve çalışanların büyük bir bölümünün yoğun bir şekilde nöbet tuttuğu görülmektedir.

4. KATILIMCILARA GÖRE MOTİVASYON

Çalışanın motivasyonunda çalışma ortamı ve yöneticilerin tutum ve davranışları da ayrıca ele alınması ve üzerinde dikkatle durulması gereken bir husustur. Olumlu motivasyon çalışanın iş verimliliğini arttırabilir. Bunun yanı sıra olumlu motivasyon çalışanın sadece iş verimliliğini arttırmakla kalmayıp huzurlu bir

iş ortamı oluşturarak yaptığı işten haz duymasını sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanlardan beklenen verimin elde edilebilmesi için, özellikle yöneticilerin çalışanlarını tanıması, ihtiyaçlarını belirlemesi ve bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamaya çalışması önem taşımaktadır. Böyle oluşturulan üst düzey güdüleme ile; faal, randımanlı ve morali üst seviyede çalışanlar ile kurumsal ve kişisel amaçlar daha uyumlu hale getirilerek istenilen başarıya ulaşılabilir.

İnsan sağlığı ve hayatı gibi oldukça hassas bir alanda faaliyet gösteren sağlık kurum ve kuruluşlarında motivasyon düzeylerinin yüksek olması bu anlamda daha fazla önem arz etmektedir. Motivasyon düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapmaları ya da yapma ihtimalleri yüksek olacağından sağlık hizmeti sunan farklı kurum ve kuruluşlarda motivasyon düzeyleri ölçümlenmeli aynı zamanda motivasyon etki faktörleri belirlenmelidir. Bu nedenle araştırma konu başlığı olan motivasyonun sağlık çalışanlarındaki etki faktörleri olarak belirlenmiştir. Bu araştırma ile motivasyonunun sağlık çalışanlarında etkisi incelenecektir. Bu amaçla sağlık çalışanlarında demografik özellikler ile iş motivasyonu algı düzeyleri aynı zamanda etki düzeyleri, iş motivasyon etki faktörleri belirlenip ölçümlenecektir.

Araştırma ile elde edilen bulguların sağlık çalışanlarında motivasyonun önem derecesini ortaya koymaya çalışacağı bu bağlamda özellikle ülkemizde sağlık çalışanları iş tatmini ve iş doyumunu artırma hedef ve amaçlara ulaşılma derecesi göstergeleri sunulacaktır. Aynı zamanda sonraki araştırmalara örnek oluşturacağı ümit edilmektedir. Bu çalışmanın inceleme konusunu oluşturan Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Sağlık Çalışanları örneklemini ile Sağlık alanında katkı sağlaması beklenmektedir.

Sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve örgüt amaçlarının sağlanabilmesi ancak çalışanların motivasyonunu sağlamakla mümkündür. Bu noktada, Sağlık çalışanlarında motivasyonu etkileyecek faktörler var mıdır ve nelerdir?, gibi soruların karşılığını bulması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda araştırma kapsamında ele alınan Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Sağlık Çalışanlarının motivasyonu artıran veya düşüren etki faktörlerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Sağlık çalışanlarına

uygulanan Anket sonucunda Araştırmanın evrenini, Antalya Atatürk Devlet Hastanesi sağlık çalışanları, örnekleme ise basit rastgele yöntem ile seçilen hastane sağlık çalışanları oluşturmuştur.

(N=1262)

Araştırmanın evren büyüklüğü 1262 kişi, örnekleme ise 108 olarak saptanmış ancak 138 sağlık çalışanından anketler toplanarak, araştırmaya dâhil edilmiştir. 150 kişiye anket formu, araştırmaya dâhil edilmek üzere dağıtılmış, anket formları 138 kişiden toplanmıştır. Geri dönüş yüzdesi %92 olarak saptanmıştır.

Ölçek güvenilirliği çalışmada 0,90 bulunmuştur. Çalışmanın yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

4.1. Anket Sonuçlarına göre Frekans ve Yüzde Oranları

Motivasyon ölçeği ile sorulan sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir. Sorular ve cevapları tek tek değerlendirilmiştir.

Tablo 12. Motivasyon Ölçeği Frekans ve Yüzde Oranları Analiz Bulguları

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler	Kesinlikle katılmıyorum	66	47,80%	47,80%
	Katılmıyorum	70	50,70%	50,70%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	0	0,00%	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum	0	0,00%	0,00%

Çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler, sorusuna katılımcıların %98 kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum cevabı vermiştir. Bu durum çalışanlar için parasal ödül ne kadar önemli olursa olsun, çalışma ortamındaki ve içsel huzurun önüne geçemediğini göstermektedir. Çalışan bireyler kendilerinin değerli olduğunu hissetmedikçe, emeklerinin karşılığını alacaklarını görmedikçe, adaletli ve eşit davranıldığını gibi durumların karşılığını görmedikçe maddi ödüller değersizleşmektedir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	63	45,70%	45,70%
	Kesinlikle Katılıyorum	73	52,90%	52,90%

Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar, sorusuna verilen toplam %98'lik katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı, personelin ekip çalışmalarından memnun olmadıklarını, inisiyatif sahibi olmak istediklerini göstermektedir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	56	40,60%	40,60%
	Kesinlikle Katılıyorum	80	58,00%	58,00%

Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar, sorusuna %98 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Personel sorumluluk almak istememektedir. Bu durumu idarecilerin hizmet içi eğitimler, çeşitli organizasyonlarla vb. değiştirerek, personele sorumluluk almaları yolunda yönlendirmeler yapmaları gerekmektedir. Aşağıdaki diğer sorulardan da anlaşılacağı üzere personelin bu yönde talebi bulunmaktadır.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	51	37,00%	37,00%
	Kesinlikle Katılıyorum	85	61,60%	61,60%

Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz, sorusuna %97 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Sağlık hizmetleri insan canı ile ilgili olduğu için hayati bir konudur. Buradaki durumun neden kaynaklandığı araştırılmalıdır.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	51	37,00%	37,00%
	Kesinlikle Katılıyorum	85	61,60%	61,60%

Yapılan işin takdir edilmesi çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır, sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Anketin ilk sorusunda da manevi ödüllerin parasal ödüllerin önüne geçtiği tespit edilmişti. Çalışanın yaptığı işin beğenilmesi, personeli motive eder. Yaptığı işin beğenildiğini gören personel daha şevkle çalışır, bu durum hem çalışanın iş performansını artırır hem de kurumun hizmetinin kalitesini yükseltir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	62	44,90%	44,90%
	Kesinlikle Katılıyorum	73	52,90%	52,90%

Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir, sorusuna %96 lık bölüm katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Personelin idarecilerin denetiminin yerine kendi kendinin denetlemenin daha doğru olacağını düşünmektedir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	63	45,70%	45,70%
	Kesinlikle Katılıyorum	73	52,90%	52,90%

Ancak tecrübesiz yöneticiler herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyar, sorusuna büyük bir çoğunluk katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Başkalarının fikirlerine değer vermeden kendi kendine karar almak çalışanların idarecilik anlayışının yanlışlarından biridir. İyi bir idareci kararlarını alırken başkalarının fikirlerine değer vermeli, dinlemelidir. Böylelikle aldığı kararlarda daha doğru olacaktır.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	59	42,80%	42,80%
	Katılıyorum	36	26,10%	26,10%
	Kesinlikle Katılıyorum	43	31,20%	31,20%

Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir. Bireyler tek tek ödüllendirildiğinden rekabet ortamı sağlanacaktır, daha çok çalışan ödüllendirilirken daha az çalışan ödüllendirilmeyecek böylelikle çalışmaya teşvik edilecektir. Ancak bu durumun olumsuz yönü bulunmaktadır. Kurumun bu ödüllendirmeleri eşit, adaletli ve gerçekçi yaptığı konusunda personellerine gerekli güveni vermesi gerekmektedir. Bu güven ortamının oluşmadığı kurumlarda personeller arası huzursuzluğa engel olmak adına personel grupların ödüllendirilmesini tercih edebilir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	63	45,70%	45,70%
	Kesinlikle Katılıyorum	73	52,90%	52,90%

Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar, sorusuna verilen cevaplardan anlaşıyor ki personeller ekip çalışmaları ile üretkenlik arasında sıkı bir bağ olduğunu düşünmektedir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	62	44,90%	44,90%
	Kesinlikle Katılıyorum	73	52,90%	52,90%

Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek yardımcı olmalıdır, sorusuna %96 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Anketin daha önceki soruları ile bağlantılı olan bu soruda personel bir nevi sorumluluk almak istemeyişinin nedenini açıklamaktadır.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	51	37,00%	37,00%
	Kesinlikle Katılıyorum	84	60,90%	60,90%

Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır, sorusuna %97 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Aynı kurumun aynı bölümünde aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret adaletsizliği personelin çalışma şevkini kırarak performansını düşürecek. Düşük ücret alan personel, diğer personel ile kıyaslama yaparak kendisinin emeğinin karşılığını alamadığını düşünecek, değersiz olduğunu düşünecek vb. ve çalışma huzuru bozulacaktır.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	63	45,70%	45,70%
	Kesinlikle Katılıyorum	73	52,90%	52,90%

Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar, sorusuna yine katılımcıların büyük bir bölümü katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Anket sorularının başında manevi ödüllerin maddi ödüllerin önüne geçtiği görülmüştür. Personel fikirlerinin değer gördüğünü hissetmesi durumunda kendini kuruma ait hissetmesini sağlar. Kendisini kuruma ait hisseden personel daha çok çalışır, performansı artar.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	62	44,90%	44,90%
	Kesinlikle Katılıyorum	73	52,90%	52,90%

Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır, sorusuna katılımcılardan 135'i katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

İdareciler kurum adına atacağı adımlarda o birimde çalışanın fikirlerine saygı duyması, personeli kuruma bağlar ve aitlik hissi verir. Motivasyon sağlanır ve iş performansı artar.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, iş görenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	1	0,70%	0,70%
	Katılıyorum	57	41,30%	41,30%
	Kesinlikle Katılıyorum	80	58,00%	58,00%

Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, iş görenlerin daha başarılı olmasını sağlar, sorusuna personeller katıldıklarını belirtmişlerdir. Bireyler yükselmenin bu kriter çerçevesinde yapıldığına emin olması durumunda, daha çok ve daha iyi çalışmalar yapmak isteyecektir. Çalışanın, çalışmayandan farklı tutulması personeli çalışmaya teşvik eder.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Çalışanlar manevi özendiricilere(övlme, kişiliğe saygı v.b.) , parasal özendiriciler kadar önem verirler	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	51	37,00%	37,00%
	Kesinlikle Katılıyorum	84	60,90%	60,90%

Çalışanlar manevi özendiricilere (övlme, kişiliğe saygı v.b.), parasal özendiriciler kadar önem verirler, sorusuna verilen cevaplar incelenmiştir. İlk soruda olduğu gibi personel manevi ödüller ile haz duygusu olarak motive oluyor ve performansı artıyor.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	52	37,70%	37,70%
	Kesinlikle Katılıyorum	84	60,90%	60,90%

Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır, sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 136 personelin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmüştür. Bilgi akışı, hem personelin yaptığı işi daha kaliteli ve etkin yapmasını sağlar hemde kurum işleyişi sekteye uğramaz.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	1	0,70%	0,70%
	Katılıyorum	57	41,30%	41,30%
	Kesinlikle Katılıyorum	80	58,00%	58,00%

Çalışanlar görev yaptıkları örgütte her ne iş yaparsa yapsın işini en iyi şekilde yapması gerekir. İşini en iyi şekilde yapan bireyde takdir edilmek ister. Eğer işini layıkı ile yapmasına rağmen personel takdir edilmezse işine motive olamaz ve performansı düşer. Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir, sorusuna bu nedenle katılımcıların tamamına yakını katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	56	40,60%	40,60%
	Kesinlikle Katılıyorum	80	58,00%	58,00%

Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır, katılımcılar bu durumu onaylamışlardır. Personel çalıştığı kurumda kendine fırsat verilmediğini düşünürse, yaptığı işi, daha sonra en iyi şekilde yapmak istemeyecektir. Çünkü işini ister iyi yapsın isterse kötü bu kurum için fark etmeyecek ve ilerlemesine yarar sağlamayacak ise personelin motivasyonu düşecektir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	1	0,70%	0,70%
	Katılıyorum	57	41,30%	41,30%
	Kesinlikle Katılıyorum	80	58,00%	58,00%

Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır, sorusuna verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere, personel işinin önemli olduğunun farkında olunmasını ister. Bireye yaptığı işin önemsiz olduğu hissettirilse, personel kendini değersiz hissetmeye başlayacak ve motivasyonu bozulacaktır.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	56	40,60%	40,60%
	Kesinlikle Katılıyorum	80	58,00%	58,00%

Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır, sorusu motivasyonu sağlayan maddi etmen açısından ele alınabileceği gibi, aynı işe eşit ücret verilmesi yönünden yani manevi boyutundan da bakılmaktadır. Çalışan yaptığı işin karşılığını almak isteyeceği gibi, kendisi ile aynı işi yapan çalışanlarla da aynı ücreti almak isteyecektir. Eğer yeterli ve adil bir ücret dağılımı yapılmazsa personelin motivasyonu düşecek, kuruma bağlılığı azalacak buda performansı olumsuz etkileyecektir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	100	72,50%	72,50%
	Kesinlikle Katılıyorum	35	25,40%	25,40%

Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir, sorusuna katılımcıların tamamına yakını katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Bireylerin saygınlığına, değerine ve gelişmesine sadece çalışma ortamlarında değil, insani bir özellik olarak da önem verilmelidir. Hayat felsefesi haline gelmelidir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Astarlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	100	72,50%	72,50%
	Kesinlikle Katılıyorum	35	25,40%	25,40%

Astarlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler, bu şekilde çalışanlar sorunlara çözüm yolu bulmada en etkili sonuca ulaşmayı sağlar. Ayrıca fikirlerine değer verildiğini düşünen çalışan kendisini kuruma ait hisseder.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	100	72,50%	72,50%
	Kesinlikle Katılıyorum	35	25,40%	25,40%

Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır, yine motivasyonu arttıracak olan huzurlu çalışma ortamı iyi arkadaşlık içerisinde olacağından bu soruya %97 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	3	2,20%	2,20%
	Katılıyorum	100	72,50%	72,50%
	Kesinlikle Katılıyorum	35	25,40%	25,40%

Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır, personel kendisini güven içinde hissedebilmesi için adil disiplin düzeni isteyecektir. Aynı problem kaşısında farklı disiplin uygulamaları personeli tedirgin ederek motivasyonunu düşürecektr.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	58	42,00%	42,00%
	Kesinlikle Katılıyorum	78	56,50%	56,50%

Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır, bu tür sosyal imkanlar personelin yoğun çalışma temposundan sonra, kişinin rahatlamasını sağlar. Stres ortamından ne oranda uzaklaşırsa personelde o derece verimli olacaktır.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	56	40,60%	40,60%
	Kesinlikle Katılıyorum	80	58,00%	58,00%

Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır, bu tür yöntem sayesinde personelin idareye olan güveni artar. Personel kendini kuruma ait hisseder ve çalışma performansı artar.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	58	42,00%	42,00%
	Kesinlikle Katılıyorum	78	56,50%	56,50%

İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım, personel bu soruya %98 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vererek, çalışmakta oldukları kurumun işleyişinden memnun olduklarını beyan etmektedirler.

Tablo 12'nin Devamı

		Sayı	Sütun E %	Tablo E %
Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Katılmıyorum	0	0,00%	0,00%
	Fikrim yok	2	1,40%	1,40%
	Katılıyorum	58	42,00%	42,00%
	Kesinlikle Katılıyorum	78	56,50%	56,50%

Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım, iş yoğunlu olan kurumlarda personel farklı iş alanlarına yönelmek ister. Sağlık hizmetleri hiçbir zaman yoğunluğu azalmayan, sabır gerektiren zorlu ve stresli bir sektördür. Personel bu nedenle daha az stresli kurumlara yönelme ihtiyacı duyabilir.

4.2. Faktör Analizi Bulguları

Motivasyon ölçeğinin istatistiksel olarak araştırılan grubu yetirince temsil edip etmediğinin belirlenmesi için Faktör analizi yapılmıştır. Dolayısıyla birbirleriyle yakından ilişkili değişkenler birleştirilerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde edilmiştir.

Tablo 13. Motivasyon Ölçeği Yükler Matrisi

	Initial	Extraction
Çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler	1,000	,025
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar	1,000	,953
Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.	1,000	,981
Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz	1,000	,876
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	1,000	,876
Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir.	1,000	,947
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.	1,000	,953
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.	1,000	,195
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar	1,000	,953
Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar.	1,000	,947
Bir kurumda ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği huzursuzluk yaratır.	1,000	,895
Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır	1,000	,953
Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar	1,000	,947
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır	1,000	,967
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, iş görenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	1,000	,895
Çalışanlar manevi özendiricilere(övgülme, kişiliğe saygı v.b.) , parasal özendiriciler kadar önem verirler	1,000	,908
Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır	1,000	,967
Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.	1,000	,981
Kurumda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalı	1,000	,967
Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	1,000	,981
Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır	1,000	,999
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.	1,000	,999
Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir	1,000	,999
Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler	1,000	,999
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır	1,000	,897
Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.	1,000	,981
İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	1,000	,897
Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım	1,000	,897

Tablo 14. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

	Bileşen İlk Özdeğer			Karekök Squared Yüklemeleri Hesaplaması			Rotasyon Square Yüklemeleri Hesaplaması		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	15,443	55,153	55,153	15,443	55,153	55,153	11,152	39,830	39,830
2	5,481	19,577	74,730	5,481	19,577	74,730	9,646	34,450	74,280
3	3,907	13,954	88,684	3,907	13,954	88,684	4,033	14,404	88,684
4	,989	3,533	92,217						
5	,896	3,201	95,419						
6	,685	2,445	97,864						
7	,434	1,549	99,413						
8	,164	,587	100,000						
9	,821	,293	100,000						
10	,464	,166	100,000						
11	,115	,410	100,000						
12	,509	,182	100,000						
13	,365	,130	100,000						
14	,182	,649	100,000						
15	,168	,600	100,000						
16	,119	,426	100,000						
17	,282	,101	100,000						
18	,166	,595	100,000						
19	,364	,130	100,000						
20	,-975	,-348	100,000						
21	,-140	,-499	100,000						
22	,-713	,-255	100,000						
23	,-152	,-544	100,000						
24	,-308	,-110	100,000						
25	,-388	,-138	100,000						
26	,-694	,-248	100,000						
27	,-178	,-634	100,000						
28	,-651	,-233	100,000						

Tablo 15. Motivasyon Ölçeği Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

	Döndürülmüş Bileşen Matrisi: (a) Bileşen		
	1	2	3
Çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler	,139	,007	,072
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar	,946	,241	-,029
Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.	,256	,957	,005
Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz	,917	,179	,055
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	,917	,179	,055
Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir.	,934	,267	-,052
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.	,946	,241	-,029
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.	,368	,240	-,045
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar	,946	,241	-,029
Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar.	,934	,267	-,052
Bir kurumda ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği huzursuzluk yaratır.	,915	,239	,004
Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır	,946	,241	-,029
Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar	,934	,267	-,052
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır	,249	,950	,031
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, iş görenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	,915	,239	,004
Çalışanlar manevi özendiricilere(övgülme, kişiliğe saygı v.b.) , parasal özendiriciler kadar önem verirler	,928	,212	,030
Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır	,249	,950	,031
Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.	,256	,957	,005
Kurumda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalı	,249	,950	,031
Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	,256	,957	,005
Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır	-,003	,053	,998
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.	-,003	,053	,998
Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir	-,003	,053	,998
Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler	-,003	,053	,998
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır	,211	,920	,085
Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.	,256	,957	,005
İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	,211	,920	,085
Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım	,211	,920	,085

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirme ile Varimax.

Rotasyon 5 iterasyon birleştirdi.

4.3. Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizleri Bulguları

Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizine göre ikiden fazla grubun ortalama bulguları karşılaştırılarak verilmiştir.

Tablo 16. Yaş ve Ödüllendirme Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaşınız	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
Ödüllendirme	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır
Kesinlikle katılmıyorum	66	2,9242	1,26868	,15616	2,6124	3,2361	1,00	5,00
Katılmıyorum	70	3,3571	1,31915	,15767	3,0426	3,6717	1,00	5,00
Fikrim yok	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
Total	138	3,1304	1,31152	,11164	2,9097	3,3512	1,00	5,00

Tablo 16.'ya göre yaş ve çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler değişkeni karşılaştırıldığında kesinlikle katılmıyorumdan katılmıyorduma doğru bir artış olduğu görülmektedir. Bu noktada rastlantısal olup olmadığına bakmak için Anova tablosunu incelediğimizde;

Tablo 17. Yaş ve Ödüllendirme Anova Tablosu

Yaşınız	Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Gruplar arası	8,960	2	4,480	2,668	,073
Gruplar içi	226,693	135	1,679		
Toplam	235,652	137			

Tablo 17 ' de Anova tablosunda yaş ve çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler değişkeni incelendiğinde Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,73 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 0,01 den büyük olduğu için yaş ve çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler değişkenleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olmadığını söyleyebilir.

Tablo 18. Eğitim Durumu ve Sorumluluk Alma Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim durumunuz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
Üstleri vermek isteseler bile astlar sorumluluk almaktan kaçınırlar	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Alt Sınır
Fikrim yok	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
Katılıyorum	56	1,8929	,80178	,10714	1,6781	2,1076	1,00	4,00
Kesinlikle katılıyorum	80	2,2875	,97037	,10849	2,0716	2,5034	1,00	4,00
Total	138	2,1232	,92376	,07864	1,9677	2,2787	1,00	4,00

Tablo 18. ‘ de Eğitim Durumu ile Üstleri vermek isteseler bile astlar sorumluluk almaktan kaçınırlar değişkeni arasında Fikrim yoktan Katılıyorum ve Kesinlikle katılıyorduma doğru bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anova tablosuna bakıldığında;

Tablo 19. Eğitim Durumu ve Sorumluluk Alma Anova Tablosu

Eğitim durumunuz	Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Gruplar arası	5,161	2	2,581	3,118	,047
Gruplar İçi	111,745	135	,828		
Toplam	116,906	137			

Tablo 19.’ da Eğitim Durumu ile Üstleri vermek isteseler bile astlar sorumluluk almaktan kaçınırlar değişkeni arasında Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,47 olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olmadığını ölçümlenmiştir.

Tablo 20. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim durumunuz Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler.	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Alt Sınır
Kesinlikle katılmıyorum	66	2,3030	,89391	,11003	2,0833	2,5228	1,00	4,00
Katılmıyorum	70	1,9429	,93073	,11124	1,7209	2,1648	1,00	4,00
Fikrim yok	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
Total	138	2,1232	,92376	,07864	1,9677	2,2787	1,00	4,00

Tablo 20.' de Eğitim Durumu ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Fikrim yoktan Katılmıyorum ve Kesinlikle katılmıyorduma doğru bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anova tablosuna bakıldığında;

Tablo 21. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Anova Tablosu

Eğitim durumunuz	Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Gruplar arası	4,695	2	2,347	2,824	,003
Gruplar içi	112,211	135	,831		
Toplam	116,906	137			

Tablo 21.' da Eğitim Durumu ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,003 olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ölçümlenmiştir.

Tablo 22. Cinsiyet ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi

Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Alt Sınır
Kesinlikle katılmıyorum	66	1,3485	,48014	,05910	1,2305	1,4665	1,00	2,00
Katılmıyorum	70	1,2714	,44791	,05354	1,1646	1,3782	1,00	2,00
Fikrim yok	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
Total	138	1,3043	,46181	,03931	1,2266	1,3821	1,00	2,00

Tablo 22.' de Cinsiyet ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Fikrim yoktan Katılmıyorum ve Kesinlikle katılmıyorduma doğru bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anova tablosunda;

Tablo 23. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Anova Tablosu

Cinsiyetiniz	Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Gruplar arası	,390	2	,195	,912	,004
Gruplar İçi	28,828	135	,214		
Toplam	29,217	137			

Tablo 23.' de Cinsiyet ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,004 olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ölçümlenmiştir.

Tablo 24. İş Tecrübesi ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi

İş tecrübeniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Alt Sınır
Kesinlikle katılmıyorum	66	2,8939	1,24194	,15287	2,5886	3,1992	1,00	5,00
Katılmıyorum	70	3,3286	1,30463	,15593	3,0175	3,6397	1,00	5,00
Fikrim yok	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
Total	138	3,1014	1,29169	,10996	2,8840	3,3189	1,00	5,00

Tablo 24.' de İş tecrübesi ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Fikrim yoktan Katılmıyorum ve Kesinlikle katılmıyorum doğru bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anova tablosunda;

Tablo 25. İş Tecrübesi ve Manevi Özendiriciler Alma Anova Tablosu

İş tecrübeniz	Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Gruplar arası	8,879	2	4,440	2,728	,006
Gruplar içi	219,700	135	1,627		
Toplam	228,580	137			

Tablo 25.' de iş tecrübesi ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,006 olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ölçümlenmiştir.

Tablo 26. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim durumunuz Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Alt Sınır
Fikrim yok	3	2,0000	1,00000	,57735	-,4841	4,4841	1,00	3,00
Katılıyorum	51	1,8431	,78416	,10980	1,6226	2,0637	1,00	3,00
Kesinlikle katılıyorum	84	2,2976	,96667	,10547	2,0878	2,5074	1,00	4,00
Total	138	2,1232	,92376	,07864	1,9677	2,2787	1,00	4,00

Tablo 26.' da Eğitim Durumu ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Fikrim yoktan Katılmıyorum ve Kesinlikle katılmıyorduma doğru bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anova tablosunda;

Tablo 27. Eğitim Durumu ve Manevi Özendiriciler Alma Anova Tablosu

Eğitim durumunuz	Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Gruplar arası	6,601	2	3,301	4,040	,002
Gruplar içi	110,305	135	,817		
Toplam	116,906	137			

Tablo 27.' de Eğitim Durumu ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,002 olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ölçümlenmiştir.

Tablo 28. Kurumda Çalışma Süresi ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi

Bu kurumda çalışma süreniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Alt Sınır
Fikrim yok	3	3,6667	1,15470	,66667	,7982	6,5351	3,00	5,00
Katılıyorum	51	2,9608	1,29554	,18141	2,5964	3,3252	1,00	5,00
Kesinlikle katılıyorum	84	3,2143	1,32694	,14478	2,9263	3,5022	1,00	5,00
Total	138	3,1304	1,31152	,11164	2,9097	3,3512	1,00	5,00

Tablo 28.' de Kurumda Çalışma Süresi ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Fikrim yoktan Katılmıyorum ve Kesinlikle katılmıyorum doğru bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anova tablosunda;

Tablo 29. Kurumda Çalışma Süresi ve Manevi Özendiriciler Alma Anova Tablosu

Bu kurumda çalışma süreniz	Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Gruplar arası	,743	2	,371	,524	,001
Gruplar içi	95,576	135	,708		
Toplam	96,319	137			

Tablo 29.' da Kurumda Çalışma Süresi ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,001 olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ölçümlenmiştir.

Tablo 30. Yaşınız ve Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaşınız	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler								
	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Üst Sınır	Alt Sınır	Alt Sınır
Fikrim yok	3	3,6667	1,15470	,66667	,7982	6,5351	3,00	5,00
Katılıyorum	51	2,9608	1,29554	,18141	2,5964	3,3252	1,00	5,00
Kesinlikle katılıyorum	84	3,2143	1,32694	,14478	2,9263	3,5022	1,00	5,00
Total	138	3,1304	1,31152	,11164	2,9097	3,3512	1,00	5,00

Tablo 30.' da Yaşınız ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Fikrim yoktan Katılmıyorum ve Kesinlikle katılmıyorum doğru bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anova tablosunda;

Tablo 31. Yaşınız ve Manevi Özendiriciler Alma Anova Tablosu

Yaşınız	Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Gruplar arası	2,921	2	1,461	,847	,003
Gruplar içi	232,731	135	1,724		
Toplam	235,652	137			

Tablo 31.' de Yaşınız ile Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler değişkeni arasında Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,003 olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ölçümlenmiştir.

4.4. Bağımsız Örneklem İkili Varyans Analizleri Bulguları

Tablo 32. Eğitim Durumu-Medeni Durum ile Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi

Bağımlı Değişken: çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler

Kaynak	Type III Toplam Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Düzeltilmiş Model	3,516(a)	7	,502	1,876	,078
Durak	106,058	1	106,058	396,162	,000
Medeni haliniz	,120	1	,120	,449	,504
Eğitim durumunuz	,261	3	,087	,325	,007
Medeni haliniz * eğitim durumunuz	1,603	3	,534	1,996	,008
Hata	34,803	130	,268		
Toplam	364,000	138			
Düzeltilmiş Toplam	38,319	137			

a R Squared = ,092 (Adjusted R Squared = ,043)

Tablo 32.'ye göre Eğitim Durumu ve Medeni Durum değişkenleri Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizinde Eğitim Durumu ve Medeni Durumunun manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler üzerindeki etki değerinin ($p=,008, p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Eğitim durumu satırında Sig.(anlamlılık) değerinin $p=,007$ olduğu $p<0,05$ e göre anlamlı olduğu ancak medeni hal satırının $p=0,50$ olduğu $p>0,05$ bu durumda anlamlı olmadığı ölçümlenmiştir. Ancak total hanesine bakıldığında Eğitim Durumu ve Medeni Durum değişkenlerinde manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verilmesi değişkeninin etki faktörü olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeninde parasal özendiricilerin daha etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 33. Mezuniyet-Yönetim Sorumluluğu ile Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi

Bağımlı Değişken: çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler

Kaynak	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Düzeltilmiş Model	,533(a)	3	,178	,631	,596
Durak	23,799	1	23,799	84,399	,000
Mezuniyetiniz sağlık alanında bir bölüm mü	,489	1	,489	1,734	,001
Yönetim sorumluluğunuz var mı	,055	1	,055	,196	,009
Mezuniyetiniz sağlık alanında bir bölüm mü * yönetim sorumluluğunuz var mı	,213	1	,213	,755	,006
Hata	37,785	134	,282		
Toplam	364,000	138			
Düzeltilmiş Toplam	38,319	137			

a R Squared = ,014 (Adjusted R Squared = -,008)

Tablo 33'e göre Mezuniyet-Yönetim Sorumluluğu değişkenleri Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizinde Mezuniyet-Yönetim Sorumluluğu değişkenlerinin manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler üzerindeki etki değerinin ($p=,006, p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Yönetim Sorumluluğu satırında Sig.(anlamlılık) değerinin $p=,009$ olduğu $p<0,05$ e göre anlamlı olduğu yine ancak mezuniyet satırının $p=0,001$ olduğu $p<0,05$ anlamlı olduğu ölçümlenmiştir. Total hanesine bakıldığında Mezuniyet-Yönetim Sorumluluğu değişkenlerinde manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verilmesi değişkeninin etki faktörü olduğu söylenebilir.

**Tablo 34. Kurumda Çalışma Süresi-İş Tecrübesi ile Manevi Özendiriciler
Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi**

Bağımlı Değişken: çalışanlarparasalödüllere Manevi ödüllerdendaha çok önem verirler

Kaynak	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Düzeltilmiş Model	3,562(a)	12	,297	1,068	,393
Durak	185,091	1	185,091	665,670	,000
İş tecrübeniz	2,174	4	,544	1,955	,105
Bu kurumda çalışma süreniz	,199	3	,066	,238	,006
İş tecrübeniz * bu kurumda çalışma süreniz	,749	5	,150	,539	,007
Hata	34,756	125	,278		
Toplam	364,000	138			
Düzeltilmiş Toplam	38,319	137			

a R Squared = ,093 (Adjusted R Squared = ,006)

Tablo 34'e göre Kurumda Çalışma Süresi-İş Tecrübesi değişkenleri Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizinde Kurumda Çalışma Süresi-İş Tecrübesi değişkenlerinin manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler üzerindeki etki değerinin ($p=,007, p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Kurumda Çalışma Süresi satırında Sig.(anlamlılık) değerinin $p=,006$ olduğu $p<0,05$ e göre anlamlı olduğu yine ancak İş Tecrübesi satırının $p=0,105$ olduğu $p>0,05$ anlamlı olmadığı ölçümlenmiştir. Total hanesine bakıldığında Mezuniyet-Yönetim Sorumluluğu değişkenlerinde manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verilmesi değişkeninin etki faktörü olduğu söylenebilir. Ancak iş tecrübesi değişkeninin parasal ödüllere daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 35. Yaş-Cinsiyet ile Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi

Bağımlı Değişken: çalışanlarparasalödüllere Manevi Ödüllerdendaha çok önem verirler

Kaynak	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Düzeltilmiş Model	3,621(a)	9	,402	1,484	,161
Durak	181,257	1	181,257	668,650	,000
Cinsiyetiniz	,533	1	,533	1,964	,001
Yaşınız	3,031	4	,758	2,795	,029
Cinsiyetiniz * yaşınız	,230	4	,058	,212	,003
Hata	34,698	128	,271		
Toplam	364,000	138			
Düzeltilmiş Toplam	38,319	137			

a R Squared = ,094 (Adjusted R Squared = ,031)

Tablo 35'e göre Yaş-Cinsiyet değişkenleri Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizinde Yaş-Cinsiyet değişkenlerinin manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler üzerindeki etki değerinin ($p=,003, p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yaş satırında Sig.(anlamlılık) değerinin $p=,029$ olduğu $p<0,05$ e göre anlamlı olduğu yine ancak Cinsiyet satırının $p=0,001$ olduğu $p<0,05$ anlamlı olduğu ölçümlenmiştir. Total hanesine bakıldığında Yaş-Cinsiyet değişkenlerinde manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verilmesi değişkeninin etki faktörü olduğu söylenebilir.

Tablo 36. Yaş-Cinsiyet ile İş Yaşamına Yeni Başlasaydım Yine Bu İş Yapardım Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizi

Bağımlı Değişken: iş yasamınayenibaslasaydım yine bu iş yapardım

Kaynak	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Düzeltilmiş Model	2,828(a)	9	,314	1,139	,340
Durak	1680,295	1	1680,295	6089,939	,000
Cinsiyetiniz	,028	1	,028	,103	,749
Yaşınız	1,468	4	,367	1,330	,262
cinsiyetiniz * yaşınız	1,395	4	,349	1,264	,288
Hata	35,317	128	,276		
Toplam	2896,000	138			
Düzeltilmiş Toplam	38,145	137			

a R Squared = ,074 (Adjusted R Squared = ,009)

Tablo 36'ya göre Yaş-Cinsiyet değişkenleri İş Yaşamına Yeni Başlasaydım Yine Bu İş Yapardım Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizinde Yaş-Cinsiyet değişkenlerinin İş Yaşamına Yeni Başlasaydım Yine Bu İş Yapardım üzerindeki etki değerinin ($p=,228, p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Yaş satırında Sig.(anlamlılık) değerinin $p=,262$ olduğu $p>0,05$ e göre anlamlı olmadığı yine ancak Cinsiyet satırının $p=0,749$ olduğu $p>0,05$ anlamlı olmadığı ölçümlenmiştir. Total hanesine bakıldığında Yaş-Cinsiyet değişkenlerinde manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verilmesi değişkeninin etki faktörü olmadığı söylenebilir. Bunun nedeni olarak yaş ve cinsiyet değişkenlerinin başka bir iş yapmayı tercih etmeleri olabileceği söylenebilir.

SONUÇ

Sağlık sektöründe hizmet teknoloji ve bireysel hizmet ile sunulmaktadır. Bu nedenle sağlık hizmetini en iyi şekilde yerine getirmek için teknolojik gelişmelerin üzerinde durulduğu kadar iş görenlerin de güdülenme derecelerinin de bir o kadar önemsenmesi gerekmektedir. İnsan davranışlarına birincil derecede tesir eden, yön veren ve harekete iten, teşkilatta olmazsa olmaz olan ögedir motivasyon. Motivasyon hakkında geçmişten bu güne kadar bir çok inceleme yapılarak farklı tezler sunulmuştur.

Sağlık sektöründe verilen hizmet bir çok meslek gurubu ile sağlanmaktadır. Öncelik tabip ve yardımcı sağlık personeli (toplum sağlığı teknisyeni, ebe, psikolog, hemşire, röntgen teknisyeni vb.) olmakla birlikte diğer işlemleri yürütmek üzere (örneğin yemek ve maaş hizmeti) ve iş devamlılığı sağlamak için değişik (tıbbi sekreter, aşçı, bilgisayar işletmenleri, mutemet vb.) meslek ve iş gruplarının iş görenleri de çalışmaktadır. Hastalara verilen bakım işlerinde istenilen kalitede hizmet verilmesi değişik iş gücü olması gereken meslekler de çalışanların kalifiye olması da gerekmektedir. Çünkü sağlık sektöründe verilen hizmetin iyilik ve kalite seviyesini teknolojik gelişmeler, tıbbi ve fiziksel özellikler kadar, iş görenlerin kalifiye olması belirler.

Hastanenin başarısı çalışanın başarısı olarak tanımlanır ve aynı yönde etkilenir. İş görenler olmazsa hastanenin işleri yürümez ve tüm diğer kaynakların anlamı kalmaz. Yani asıl olan insan kaynağıdır. Bu nedenle hastane idarecilerinin iş görenlerin arzu ve gereksinimlerini tespit etmek ve bu gereksinimlerini en iyi şekilde gidermesi gerekir, bu idarecilerin önemli yükümlülüklerinden biridir. İdareciler ne seviyede iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılar ise o şekilde geri dönüşüm olarak o seviyede hizmet kalitesine ulaşır. Motivasyon sırasında bireylerin gereksinimleri kişisel özelliklerine göre de belirlenmelidir. Çünkü her güdüleme yöntemi herkeste aynı etkiyi bırakmaz ve bu nedenle başarılı bir güdülenme sağlanmaz. Motivasyon ne kadar başarılı olursa iş görenlerden o derecede faydalanılır ve hastane kaynaklarından en iyi şekilde yararlanılmış olur.

Bu çalışma “Motivasyon ve Sağlık Çalışanları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)” konu başlığında Antalya Atatürk Devlet Hastanesi sağlık çalışanlarına motivasyon ölçeği uygulanmıştır. Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Sağlık Çalışanlarının motivasyonu artıran veya düşüren etki faktörlerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda Antalya Devlet Hastanesi Sağlık çalışanlarına uygulanan anket sonucunda araştırmanın evrenini, Antalya Atatürk Devlet Hastanesi sağlık çalışanları, örnekleme ise basit rastgele yöntem ile seçilen hastane sağlık çalışanları oluşturmuştur. (N=1292) araştırmanın evren büyüklüğü 150 kişi, örnekleme ise 108 olarak saptanmış ancak 138 sağlık çalışanları araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmanın yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda varsayımlar;

i. “Motivasyonun çalışanlarda etki düzeyinin tüm faktörler arasında birbirleriyle yüksek pozitif yönlü ilişkisi olduğu bulunmuştur.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür ki, güdülenmesi çalışanları ne kadar tatmin ediyorsa iş görenin yaptığı işten aldığı haz o seviyede artıyor yada azalıyor ki bu da çalışanın yaptığı işin randımanını, kalitesini ve hazzını etkiliyor. Kişi ne derecede iş tatmini yaşar ise o derecede kendini iş yerine ait hissederek, iş yeri için ödüne vererek ya da isteksizlikle çalışıyor. Tüm bu motivasyon durumu da teşkilatın başarısını etkiliyor.

Yapılan tekli ve ikili varyans analizleri ve faktör analizleri incelendiğinde istatistiksel olarak doğrulanmaktadır. Motivasyon ölçek sorularından olan Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır anket sorusu için Kesinlikle katılmıyorum ve Katılmıyorum 0%, Fikrim yok 2 kişi 1,4%, Katlıyorum 51 kişi 37,0%, Kesinlikle katılıyorum 85 kişi 61,6% oranları ölçümlenmiştir. Bunun sonucunda çalışanların takdir edilmesinin çalışanların motivasyonunu etkilediği görülmektedir. Eğitim Durumu ile Üstleri vermek isteseler bile astlar sorumluluk almaktan kaçınırlar değişkeni arasında Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,47 olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olmadığını ölçümlenmiştir. Ayrıca bu durum ise McGregor ’ın X teorisini desteklememekte tam tersine Y teorisini

güçlendirmektedir. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratmaktadır. “Katılıyorum 51 kişi 37,0%, Kesinlikle katılıyorum 85 kişi 61,6% “ Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratmaktadır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir. “Katılıyorum 36 kişi 26,1% Kesinlikle katılıyorum 43 kişi 31,2% “ Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım sorusunda da Kesinlikle katılmıyorum ve Katılmıyorum 0%, Fikrim yok 2 kişi 1,4%, Katılıyorum 58 kişi ve 42,0% oranında., Kesinlikle Katılıyorum ise 78 kişi 56,5% oranları yapılan işin zorluk derecesinden ya da çalışma şartlarından kaynaklanabileceği gibi meslek hastalıklarının da etkili olabileceğini karşımıza çıkarmaktadır.

Motivasyon etkenlerinin karşılıklı etkileşimleri incelenmesinin değerlendirilmesinde; yapmış olunan çalışma içinde yer alan bütün etmenler arasında olumlu (pozitif) ilgi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yine motivasyon vasıtaları, motivasyon vasıtalarından beklenenler ve şuan bulunan motivasyon araçlarının yapılan iş ve görevden haz almalarındaki tesir dereceleri incelenmiştir. Faktör analizi neticesinde sağlık sektöründe iş görenlerin yapmakta oldukları işle ilgili memnuniyet seviyeleri üzerinde kişisel özellik durumlarından daha çok teşkilatın özelliklerinin öncelikli olduğu ve rolün büyük kısmını aldığı gözlenmiştir.

ii. “Motivasyon ile ücret arasında pozitif yönlü ilişki olsa da manevi ödüller daha çok önemsenmekte ve daha etkilidir.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Motivasyon etki faktörlerinde parasal özendiricilerin yadsınamaz etkisi bulunmaktadır ancak kişiler üzerinde maddi özendiricilerden ziyade manevi ödüllendiricilerin daha önemsendiği ve daha etkili olduğu görülmüştür. Çünkü yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür ki, iş görenler her ne kadar tatmin edici bir ücret almasa da iş yeri içinde yükselmelerine imkan verilmesi, iş yerine ait hissetme, iş yerinde söz sahibi olma, idarecilere kendilerini ifade etme, yaptıkları işlerin takdir görmesi vb. gibi sosyal statülerinin arttırıcı faktörler olması durumunda kişiler yaptıkları işten daha çok tatmin oluyor. Bu tatmin psikolojik ve ruhsal olduğundan kişiler işlerini daha şevkli ve severek yapabiliyorlar. Bu da iş ortamında huzuru ve ardından başarıyı getirmektedir. Kişilerin kendilerini değerli hissetmeleri

tatmin seviyesini yükselttiğinden çalışanlar kendilerin işyerine ait hissederek çalışıyor ve bu durum kaliteli işlerin ortaya çıkmasını sağlıyor.

Eğitim Durumu ve Medeni Durum değişkenleri Manevi Özendiriciler Bağımsız Örneklemi İkili Varyans Analizinde Eğitim Durumu ve Medeni Durumunun manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler üzerindeki etki değerinin ($p=,008, p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Eğitim durumu satırında Sig.(anlamlılık) değerinin $p=,007$ olduğu $p<0,05$ e göre anlamlı olduğu ancak medeni hal satırının $p=0,50$ olduğu $p>0,05$ bu durumda anlamlı olmadığı ölçümlenmiştir. Ancak total hanesine bakıldığında Eğitim Durumu ve Medeni Durum değişkenlerinde manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verilmesi değişkeninin etki faktörü olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeninde parasal özendiricilerin daha etkili olduğu söylenebilir.

İş görenler iş yerinde tanınma faktörü ile güdülendiğinde, ilk önce iş ortamının hizmet şartları ve sonrasında idare olmak üzere tüm etkenlerin de iş görenler hakkında güdümlayici tesirinin olduğu tespit edilmiştir.

iii. “Motivasyon ile demografik özellikler arasında ilişki düzeyinin yüksek derecede olduğu gözlenmiştir.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Kişinin evli ya da bekar olması durumunda motive olduğu etmenlerde farklılık görülmektedir ancak kuvvetli ilişkisi kesilmemektedir. Evli personelin motivasyonunda ücret etmeni daha yüksek derecede etkili olurken, bekar personelde ise iş yerinde ilerleme, çalışma şartları gibi etmenlerin durumu motivasyonunu daha çok etkilemektedir. Yapılan çalışma sonucunda görülmüştür ki; kişinin demografik özelliklerine göre motivasyon seviyesi değişmektedir. Bu değişim kesinlikle göz ardı edilemeyecek kadar yüksek derecededir. Kişinin yaşına, eğitim durumuna, medeni durumuna hatta ünvanına göre beklentileri farklı olup, bu farklılıkları idarenin gözlemlemesi ve bu durumları göz önünde bulundurarak iş görenlerin kişisel özelliklerine göre motive yöntemlerini uygulaması durumunda başarı sağlar.

Anova tablosunda yaş ve çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllere daha çok önem verirler değişkeni incelendiğinde Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,73 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 0,01 den büyük olduğu için yaş ve

Çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler değişkenleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olmadığını söyleyebilir.

İş görenlerin yaşı ilerledikçe bu etmenlerin motive edici tesirinin azaldığı görülmüştür. İş görenler memuriyete yeni başladıkları dönemde (ilk 5 yıl) iş yaşamının şartları, idare, yükümlülük ve ücret etmenlerinin tesiri yüksektir. Buradan anlaşılacağı üzere ilk memuriyet yıllarından (ilk 5 yıl) sonrasında da bahsi geçen etmenlerin güdüleme seviyesinin çoğaltılması için tekrar bir yapılandırma yapılması gerektiği böylelikle sağlık sektörünün hizmet randımanının arttırılabileceğinden bahsedilebilir. Araştırmada tabiplere (uzman, pratisyen) göre, diğer yardımcı sağlık personeline, iş yerinde tanınma, idare, yükümlülük, ücret ve iş hayatının şartları ilgili etmenler diğer etmenlere nispeten motivasyon seviyesini yükselttiği gözlemlenmiştir. Tüm etmenler tek tek incelendiğinde ana ve yan etmenler içerisinde belirlenen olumlu (pozitif) ilişki sonucunda, iş görenlerin haz seviyeleri üstünde güdülenme etmenlerinden bir tanesinin bile pozitif tesiri olması halinde, iş görenin geriye kalan bütün motivasyon etmenlerini de pozitif olarak algılamasına ve kabul etmesini sağladığı görülmüştür. İdarenin iş görenlerinin güdülenme seviyesini arttırmak üzere bir çok vasıta bulunması ve bu motivasyon araçlarından bir tanesinin bile iyileştirilmesi durumunda bile diğer motivasyon etkenlerinin de iyileşmiş olduğu algısını oluşturabilir.

iv. “Sağlık sektöründe hizmet verenlerin işten aldıkları tatmin seviyesi arttııka motivasyon seviyeleri de artar.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Personelin alışma ortamı iyileştirilerek, yaptığı işin önemli olduğunu hissettirerek ya da çalışana işini sevdirek iş tatmini sağlanabilir. Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan personelin iş ile ilgili motivasyonu sağlanmış olduğundan, hem iş tatmini hem de motivasyon seviyesi artmış olur.

v. “Sağlık kurumları yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Personelinin fikirlerine, görüşlerine önem veren, yeniliklere açık olan, iyi bir iletişimi olan yönetici olan kurumlarda personel

kendisini dahi iyi ifade edebildiği, kendisini önemli hissettiği için motive olur. Bu da çalışan ile yöneticinin davranışı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu gösterir.

Yine tüm bu varsayımların haricinde, çalışma sonucunda;

I. İş görenlerin motivasyonunu etkileyen etmenler kişisel olarak bakıldığında değişiklik gösterse de maddi teşvikler kadar manevi teşvikleri de önemsedikleri görülmüştür. Maddi teşviklerin en önemlisi para olup, idarecilerin iş görenlere maddi ve manevi teşvikleri mutlaka sunmaları gerekmektedir. Böylece iş görenlerde motivasyon arttırılacağından iş yerine bağlılığı sağlanacaktır.

II. İş görenlerin işyerinde yaptıkları çalışmaların takdir edilmesi iş görenlerde tatmin sağlamaktadır. Takdir edilen iş görenler pozitif olarak güdümlenirler ve bu da iş yerinde başarıyı getirir. İdarecide çalışanda vermiş oldukları hizmet seviyesinde gerekli takdiri almalıdır.

III. İş yerinde aynı hizmeti verenlere farklı ödemeler yapılması durumunda iş görenler arasında olumsuz duyguların yaşanmasına neden olmakta ve iş görenlerin çalışmasını negatif yönde tesir etmektedir. Böyle bir duruma mahal verilmemesi iş yerinde adaleti sağlar ve iş görenler arasında huzursuzluk yaratmaz.

IV. Bütün iş görenlere işinde ilerleme imkanının tanınması çalışanlarının işini benimsemesini ve motive olmuş şekilde yapmasını sağlar. İşte yükselme motivasyonu arttırdığından bu yöntem bütün işletmelerde önemle üzerinde durulacak bir konudur.

Sonuç olarak sağlık çalışanlarını motive eden faktörleri ve saptamak amacıyla yapılan bu çalışmada maddi mükafatlar her ne kadar güdüleme sağlıyor olsa da manevi mükafatlar kadar güdüleme yapamadığı tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının büyük bir bölümü yaptıkları işlerde pozitif güdülemenin ve yaptıkları işten haz almalarının başarılarının ve işlerinin takdir edilmesiyle birebir ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Sağlık sektöründe yapılan ve verilen işler bireysel olduğundan aktifliğinin artırılabilmesi için iş hazzının üst derecede olması gerekir. Bu durumda idarecilerinin iş görenlerin arzu ve gereksinimlerini belirlemekteki çabalarına ve başarıları ile ilgilidir. Zira bireyleri düşünülen amaca yöneltmek için,

yöneltilecek amaçlara erişmede şahısların kişiler istek ve gereksinimleri ile menfaatlerini gözlemlemek ve sonrasında kişileri bir topluluk çevresinde birleştirerek erklerinin, cüretlerinin, isteklerinin çoğaltılması lazımdır. Güdüleme konusu toplumsal konularında ve bilim dalları arasında eski zamanlardan bu günlere kadar incelenen temel mevzudur. Çünkü güdüleme kişilerin yapmakta oldukları görevlerini randımanlı ve aktif şekilde yerine getirmesindeki ana faktörlerden en önemlisidir. Bilimsel incelemeler ve eski gözlemler şahısların ne şekilde güdüleneceğine dair değişik kuramlara ele alınmıştır. Kuramların genelin de kişilerin güdülenmesinin nasıl oluştuğu ve güdüleme etkenlerinin içeriklerini incelemiştir. Güdülemede birincil faktör insani hareketleri olup, çağdaş teknoloji yöntemleri göz ardı edilemez.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. - Ertan, H., “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’ da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.10, S.2, Afyon, 2008
- Ağırbaş, İ. vd., “Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.8, S.3, Ankara, 2005
- Akbaba, S., “Eğitimde Motivasyon”, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, S.13, Erzurum, 2006
- Arık, İ., Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul, 1996
- Aşıkoğlu, M., Motivasyon. İstanbul, 1996
- Ay, F. ve Karakaya, A., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, Sivas, 2007
- Can, A. - Tekarslan, E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996
- Aba, G., Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YDT, Antalya, 2009
- Can, H. - Akgün, A., Kamu ve Ortaöğretim Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005

- Çakar, N. - Ceylan, A., “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.6, S.1, İstanbul, 2005
- Çakır, Ö., İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, 2001
- Çetin, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004
- Dicle, Ü. ve Dicle, A., “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.1, S.1, Erzurum, 1973
- Dursun, B., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum, 1990
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1987, s.98
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008
- Elbek, O. - Adaş, E. B., “Sağlıkta Dönüşüm: Eleştirel Bir Değerlendirme”, Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni, C.12, S.1, Ankara, 2009
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Gök, S., “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.6, S.2, Sakarya, 2009
- İbicioğlu, H. vd. “Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 5, S. 9, Burdur, 2013
- İncir, G., Motivasyonu Uyaran Belli Bir Lider Kişilik Yapısından Ya Da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?, Ankara, 2001
- İSGİP, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara, 2010

İSGİP, Meslek Hastalıkları ve İş İle İlgili Hastalıklar Tanı Rehberi, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara, 2010

Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, İstanbul 1988

Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2007

Karakaya, A. - Ay, F.A., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, No.1, Sivas, 2007

Karataş, H. - Öztürk, C., “Sosyal Bilişsel Teori İle Zorbalığa Yaklaşım”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, C. 2, S.2, İzmir, 2009

Karatepe, S., Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi, Ankara, 2005

Kavi, E., “Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Dergisi, S.58, Çanakkale, 2006

Kanbur, A. ve Örücü, E., “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.15, S.1,Manisa, 2008

Kavuncubaşı, Ş. vd., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara,2001

Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul,2006

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1993

- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2005
- Korkmaz, S., Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, YYLT, Mersin, 2008
- Köroğlu, Ö., Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, YDT, Balıkesir, 2011
- Maslow, A., Motivation and Personality, Newyork, 1970
- Maslow, A., İnsan Olmanın Psikolojisi, (çev.) Okhan Gündüz, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2001
- Odaman, S., İş Sağlığı ve Güvenliği İçin Motivasyon Gerekliyor,<http://www.alosgk.com/2012/07/11/12/2013>
- Oluç, M., İşletme Organizasyonu ve Sevki İdare, İstanbul, 1959
- Özdaşlı, K. - Akman, H., “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması, Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi , C.4, S.7, Isparta, 2012
- Özgen, H. vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002
- Özkalp, E., Örgütlerde Davranış, Eskişehir, 2005
- Öztürk, Z. - Dündar, H., “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, Kırıkkale Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi,C.4, S.2, Kırıkkale,2003

Peker, Ö., Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995

Sabuncuoğlu, Z. - Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, İstanbul, 2001

Sağrı, Ü. - Gürbüz, S., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2013

Sapancalı, F., “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”,
Verimlilik Dergisi, C.22, S.4, Ankara, 1993

Söylemez, D., Sağlık Personelinin İş Doyumu İle İlgili Bir Meta Analizi Çalışması,
YYLT, Ankara Gazi Üniversitesi, İşletme Programı, Ankara, 1992

Şimşek, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999

Talas, C., “Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, Ankara
Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.7, S.1, Ankara, 1952

Taşdemir, S., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi
Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, Bilgi
Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2013

Taşkın, E., Satış Yönetimi Eğitimi, İstanbul, 2010

Tengilimoğlu, D., “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu
Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gazi
Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2005

Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005

Topçu, G., İş Doyumu Ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş
Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon
Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü, YDT, Adana, 2003

Tümgan, C., Kamu Örgütlerinde Motivasyon, Sütçü İmam Üniversitesi, YYLT,
Kahramanmaraş, 2007, s.25

Tütüncü, Ö. - Küçükusta, D., Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı, YYLT, İzmir, 2005

Ünal, C., Genel Tutumların veya Değerlerin Psikolojisi Üzerine Bir Araştırma, Ankara, 1981

Yenersoy, G., Toplam Kalite Yönetimi , İstanbul, 1997

Yüksel, İ., Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C.3, S.1, Kocaeli,2002

EKLER

EK- 1:

ÖZGEÇMİŞ

16 Nisan 1983 tarihinde, Karaman İli Ermenek İlçesinde doğdum. İlk ve Orta öğretimi Kazancı Kasabasında, Liseyi Ermenek İlçesinde tamamladıktan sonra Karaman Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezinde Tıbbi Sekreter olarak göreve başladım. Burada 3 yıl görev yaptıktan sonra Adana İl Sağlık Müdürlüğüne atandım. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümünü tamamladım. 2010 yılında Çukurova Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Tıbbi Dökümantasyon ve Sekreterlik bölümünü tamamladım. 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini de tamamladıktan sonra Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce, özel ilgi alanlarım stratejik yönetim analizi ve sağlık kurumları yönetimidir.

Evli ve bir çocuk babasıyım.

Ersin GÜRBÜZ

EK- 2: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket çalışması ile “*MOTİVASYON VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI (ANTALYA ATATÜRK DEVTET HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)*” hakkında bir araştırma yapmak amacıyla Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi. Ersin GÜRBÜZ çalışan motivasyonun ölçülmesi için Gülten İNCİR (1999) tarafından geliştirilen “Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği” dikkate alınarak hazırlanmıştır. Ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır ve bu çalışma haricinde başka bir yerde kullanılmayacaktır. Soruların doğru ve yanlış cevapları yoktur. Burada önemli olan nokta sizin her bir soru için ne düşündüğünüzü dürüst bir biçimde cevaplamanızdır. Ankete verdiğiniz cevaplar özel bir bilgisayar programında değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur.

“Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.”

Aşağıda kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen sizin için uygun olan seçeneğinin karşısına (X) koyunuz.

1	Yaşınız	☐ 18-25	☐ 26-30	☐ 31-35	☐ 36-40	☐ 41 üstü
2	Medeni Haliniz	☐ Evli			☐ Bekâr	
3	Cinsiyet	☐ Kadın			☐ Erkek	
4	Eğitim Durumunuz (Mezuniyetiniz, Sağlıkla alanında Bir Bölümle mi ilgili?)	☐ Lise(SML) ☐ Evet ☐ Hayır	☐ Ön Lisans ☐ Evet ☐ Hayır	☐ Lisans ☐ Evet ☐ Hayır	☐ Yüksek lisans ve üstü ☐ Evet ☐ Hayır	
5	Mezuniyetiniz, Sağlıkla alanında Bir Bölümle mi ilgili?	☐ Evet ☐ Hayır	☐ Evet ☐ Hayır	☐ Evet ☐ Hayır	☐ Evet ☐ Hayır	
6	Yönetim Sorumluluğunuz var mı?	☐ Evet			☐ Hayır	
7	İş tecrübeniz (Kurum Çalışanı)	☐ 1 – 5	☐ 6 – 10	☐ 11 – 15	☐ 16 – 20	☐ 21 üstü
8	Çalışma Yılıınız ve İş Tecrübenize göre yeterli ücret alıyor musunuz?	☐ Evet			☐ Hayır	
9	Bu kurumda çalışma süreniz (Kurum çalışanı)	☐ 1 – 5	☐ 6 – 10	☐ 11 – 15	☐ 16 – 20	☐ 21- Üstü
10	Nöbet Tutma Süresi	☐ Haftada 1	☐ Ayda 2-4	☐ Ayda 5-7	☐ Ayda 8+ üstü	☐ Nöbet Tutmuyorum

Arka sayfaya geçiniz →

Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.					
2.Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar.					
3.Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.					
4.Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz.					
5. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.					
6. Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir.					
7. Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.					
8.Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.					
9.Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar.					
10.Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar.					
11.Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.					
12.Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.					
13.Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.					
14.Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.					
15.Çalışanlar manevi özendiricilere(övülme, kişiliğe saygı v.b.) , parasal özendiriciler kadar önem verirler.					
16.Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.					
17.Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.					
18.Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.					
19.Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.					
20.Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.					
21.Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.					
22.Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.					
23.Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.					
24.Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.					
25.Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.					
26.Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.					
27-İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.					
28.Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım.					