

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

**ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE MOTİVASYON
ARAÇLARI
(ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ
HEMŞİRELERİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan: **Şule ÜÇKARDEŞ**

İstanbul,2013

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

**ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE MOTİVASYON
ARAÇLARI
(ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ
HEMŞİRELERİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan:
Şule ÜÇKARDEŞ
Öğrenci No:
110746303

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul,2013

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim.

Şule ÜÇKARDEŞ

Adı Soyadı :Şule ÜÇKARDEŞ
Danışmanı :Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi :Yüksek Lisans/2013
Alanı :Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kavramlar :Motivasyon, Motivasyon Araçları, Çalışanlar, Hemşire

ÖZ

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE MOTİVASYON ARAÇLARI (ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELERİ ÖRNEĞİ)

Her sağlık çalışanı, sağlık hizmetleri sektörünün önemli bir parçasıdır. Medikal teknolojinin gelişmesi ve daha ileri üst düzey hizmet ihtiyacı, sağlık endüstrisinde çalışan gücünün vasıflı olmasını gerektirmektedir.

Sağlık sektörünün gün geçtikçe ekonomik büyüme içinde önemli bir yere sahip olması sunulan hizmetin kalitesinin de önemini artırmaktadır. Hizmet kalitesinin yükselmesi, gelişen teknolojinin yanında çalışan memnuniyetini de önemli kılmaktadır. Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları amaçlara ve kalite standartlarına ulaşabilmeleri için iyi hizmet vermeleri gerekmektedir. Bunun için de çalışmaya hevesli, motivasyonu yüksek sağlık çalışanlarına ihtiyacı vardır.

Bizim çalışmamızda hastanede çalışan hemşirelerin motivasyonunu etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan 200 hemşireye bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi yapılarak bir değerlendirme yapılmıştır.

Name and Surname :Şule ÜÇKARDEŞ
Supervisor :Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date :Master, 2013
Major :Hospital and Health Care Management
Key Words :Motivation, Motivation Means, Employee (Personnel) , Nurse

ABSTRACT

EMPLOYEE MOTIVATION AND MOTIVATION MEANS (ANTALYA ATATÜRK STATE HOSPITAL NURSES SAMPLE)

Every medical staff is an important part of department of health services. Development of medical technology and more advanced level servicing requirement entail power of medical staff to be qualified.

The fact that health sector has an important place in economic boost day by day increases the significance of service quality. Progress in quality of service makes employee(personel) satisfaction besides developing technology important. Health facilities have to give good service in order to reach their preset goals and quality standards. Thus, they need healthcare staff who is eager to work and highly motivated.

In our work, factors, which affect the motivation of nurses who work in hospitals, have been tried to be determined. For that purpose, a questionnaire study has been conducted on 200 nurses who work in Antalya Atatürk State Hospital. An evaluation has been carried out by performing an analysis of obtained data.

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON ARAÇLARI

1.MOTİVASYON, TÜRLERİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	5
1.1.Motivasyon Anlamı ve Tanımları	5
1.2.Motivasyon Süreci	6
1.3.İhtiyaçlar	8
1.3.1.Birincil İhtiyaçlar	8
1.3.2.İkincil İhtiyaçlar	9
1.4.Motivasyon Türleri	10
1.4.1.İç Motivasyon	11
1.4.2.Dış Motivasyon	12
1.4.2.1.Olumlu Pekiştirme	14
1.4.2.2.Olumsuz Pekiştirme	14
1.5.Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi	14
2.MOTİVASYON ARAÇLARI	17
2.1.Ekonomik Araçlar	19
2.1.1.Ücret.....	19
2.1.2.Primli Ücret.....	22
2.1.3.Kâra Katılma	22
2.1.4.Sosyal Güvenlik ve Emeklilik.....	24
2.1.5.Ekonomik Ödüllendirmeler.....	25
2.2.Psiko-Sosyal Araçlar	27
2.2.1.Öneri Sistemi.....	28
2.2.2.Takdir ve Tebrik.....	28
2.2.3.Çevreye Uyum	29
2.2.4.Sosyal Katılım (Uğraşlar)	31
2.2.5.Özel Yaşama Saygı	32
2.2.6.Değer ve Statü	33
2.2.7.Bağımsız Çalışma Olanakları.....	34
2.3.Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları.....	34
2.3.1.Hedef Belirleme	35
2.3.2.Yetki ve Sorumluluk Devri	36
2.3.3.Yükselme Olanakları.....	37
2.3.4.Kararlara Katılma.....	38
2.3.5.Eğitim Olanakları.....	39
2.3.6.İletişim Kanallarının Açıklığı	40

2.3.7.Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi.....	41
2.3.8.Yönetimde Esneklik.....	43
2.3.9.Öncü ve Örnek Olmak	44
2.3.10.Olumlu Yönetim Yaklaşımı	45
1. ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ VE PERSONELE İLİŞKİN	
TEMEL BİLGİLER	46
1.1.Atatürk Devlet Hastanesi Tarihsel Gelişimi	46
1.2.Atatürk Devlet Hastanesi Personel Yapısı	47
2.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ	48
2.1.Yaş Özellikleri Dağılımı	48
2.2.Eğitim Özellikleri Dağılımı.....	49
2.3.Medeni Durum Özellikleri Dağılımı	50
2.4.Meslekteki Hizmet Süreleri Dağılımı	50
2.5.Kurumdaki Hizmet Süreleri Dağılımı	51
2.6.Meslekten Memnuniyet Durumları	52
2.7.Mesleği Kendi İstekleri İle Seçme Durumları	53
2.8.Çalışma Şekilleri	53
2.9.Haftalık Mesai Saatinden Fazla Çalışma Durumları.....	54
2.10.Çalışma Mekanının Fiziksel Sağlıklarını Gözetecek Şekilde Düzenlendiğini	
Düşünme Durumları.....	55
2.11.Hastane Yöneticilerine Sorunlarını İletme İmkânı Bulma Durumları	55
2.12.Çalışılan Kurumdan Ayrılmayı Düşünme Durumları	56
2.13.İdare Tarafından Çalışanların Ödüllendirildiğini Düşünme Durumları.....	57
3.ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON ARAÇLARI ÜZERİNDEKİ	
DEĞERLENDİRMELERİ	57
3.1.Ekonomik Motivasyon Araçları Analizleri.....	57
3.1.1.Ücret Seviyesinin Motivasyona Etkisi	57
3.1.2.Performans Ücretlerinin Motivasyona Etkisi.....	58
3.1.3.Ekonomik Ödüllendirmelerin Motivasyona Etkisi	59
3.1.4.İşin Garantili Bir Gelecek Sağlamasının Motivasyona Etkisi.....	60
3.2.Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Analizleri.....	60
3.2.1.Takdir ve Övülmenin Motivasyonda Etkisi	60
3.2.2.Kurumun Sosyal İmkanlarının Motivasyonda Etkisi.....	61
3.2.3.Özel Yaşamdaki Sorunlara Karşı Yönetimin Duyarlılığının Motivasyona	
Etkisi	62
3.2.4.Çalışma Arkadaşları İle İlişkilerin Motivasyonda Etkisi.....	63
3.2.5.Bağımsız Çalışmanın Motivasyona Etkisi	64
3.2.6.İş İle İlgili Önerilerinin Dikkate Alınmasının Motivasyona Etkisi.....	64
3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları Analizleri.....	65
3.3.1.Yükselme Olanaklarının Motivasyonda Etkisi	65
3.3.3.Fikir Danışılmasının Motivasyonda Etkisi.....	66
3.3.4.Eğitim, Kurs vb. Gelişme Olanaklarının Motivasyonda Etkisi.....	67
3.3.5.Yetki ve Sorumluluğun Motivasyonda Etkisi	68
3.3.6.İletişim Ağının Motivasyona Katkısı	69
3.3.7.Çalışanların Hatalarına Karşı Yönetimin Tutumunun Motivasyona Etkisi	
.....	69
3.3.8.Çalışma Koşullarına Yönetimin Esnekliğinin Derecesinin Motivasyona	
Etkisi	70
3.3.9.Amirlerin Çalışana ve Kurum Çalışmalarına Karşı Davranışlarının	
Motivasyona Etkisi	71

3.3.10.İşletmenin hedeflerinin olması ve bunun çalışanlara açıklanmasının motivasyonda etkisi.....	72
3.3.11.İlişkide Olunan Diğer Birimlerle Sağlıklı Bir İletişimin Motivasyona Etkisi	73
3.4.Karşılaştırmalı Analizler	74
3.4.1. İşten Ayrılmayı Düşünme Durumlarının Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	74
3.4.2. İşten Ayrılmayı Düşünme Durumlarının Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı Karşılaştırması	75
3.4.3. İşten Ayrılmayı Düşünme Durumu İle Aralarında Anlamlı İlişki Görülen Değişkenler	77
3.4.4.Mesleği Kendi İstekleri İle Seçme Durumlarının Meslekten Memnuniyet Durumlarına Göre Dağılımı Karşılaştırması	78
3.4.5. Meslekten Memnuniyet Durumlarının Mesleği Kendi Seçme Durumlarına Göre Dağılım Karşılaştırması	79
3.4.6.Hemşirelerin Gündüz Çalışanlar İle Hem Gündüz Hem Gece Çalışanlar İle Olan Durum Karşılaştırması	81
3.4.7.Hemşirelerin İşten Ayrılmayı Sık Sık Düşünenler İle Hiç Düşünmemiş Olanlar İle Durum Karşılaştırması	82
3.4.8.Hemşirelerin İşten Ayrılmayı Düşünme Durumlarıyla Meslekten Memnun Olmama Durumlarının Karşılaştırılması.....	83
SONUÇ	84
EKLER	
Ek 1: Anket Formu.....	87
KAYNAKLAR	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil.1 Motivasyon Süreci	7
Şekil.2: Motivasyon Verimlilik İlişkisi.....	15
Şekil.3: Örgüt ve İş gören Amaçlarının Uyumlaştırılması.....	16
Şekil.4: Verimlilik Ortamı ve Motivasyon	17
Şekil.5: Motivasyon Araçları	18
Şekil.6: Çevreye Uyuma Direnme Nedenleri.....	30
Şekil.7: Değişime ve Çevreye Uyuma Direnmeyi Önleme Yolları	31

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo.1: Yaş	48
Tablo.2: Eğitim	49
Tablo.3: Medeni Durum	50
Tablo.4: Meslekteki Hizmet Süresi	50
Tablo.5: Kurumda Görev Süreleri	51
Tablo.6: Meslekten memnuniyet durumları	52
Tablo.7: Mesleği kendi istekleri ile seçme durumları	53
Tablo.8: Çalışma şekilleri	53
Tablo.9: Haftalık mesai saatinden fazla çalışma durumları	54
Tablo.10: Çalışma mekânının fiziksel sağlıklarını gözetecek şekilde düzenlendiğini düşünme durumları	55
Tablo.11: Hastane yöneticilerine sorunlarını iletme imkânı bulma durumları	55
Tablo.12: Çalışılan kurumdaki ayrılmayı düşünme durumları	56
Tablo.13: İdare tarafından çalışanların ödüllendirildiğini düşünme durumları	57
Tablo.14: Ücret seviyesinin, motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında etkisi	57
Tablo.15: Performans ücretlerinin adil olup olmama durumunun, motivasyona etkisi	58
Tablo.16: Mesleği icra ederken maddi ödül almanın motivasyonda etkisi	59
Tablo.17: İşin garantili bir gelecek sağlamasının etkisi	60
Tablo.18: İşyerinde takdir edilme ve övülmenin motivasyonda ve verimli çalışmada etkisi	60
Tablo.19: Kurumun sunduğu sosyal imkanların motivasyonda etkisi	61
Tablo.20: Çalışanların özel yaşamındaki sorunlara karşı yönetimin duyarlılığının etkisi	62
Tablo.21: Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin motivasyonda etkisi	63
Tablo.22: Bağımsız hareket etmenin motivasyon üzerinde etkisi	64
Tablo.23: İş ile ilgili önerilerin dikkate alınmasının motivasyonda etkisi	64
Tablo.24: Yükselme olanaklarının motivasyonda etkisi	65
Tablo.26: Fikir danışılmasının motivasyonda etkisi	66
Tablo.27: Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilmenin motivasyonda etkisi	67
Tablo.28: Daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesinin motivasyonda etkisi	68
Tablo.29: İletişim ağının motivasyona katkısı	69
Tablo.30: Çalışanların hatalarına karşı yönetimin tutumunun motivasyonda etkisi ..	69
Tablo.31: Çalışma koşullarına yönetimin esnekliğinin derecesinin motivasyona etkisi	70
Tablo.32: Amirlerin, çalışana ve kurum çalışmalarına karşı davranışlarının motivasyonda etkisi	71
Tablo.33: İşletmenin hedeflerinin olması ve bunun çalışanlara açıklanmasının motivasyonda etkisi	72
Tablo.34: İlişkide olunan diğer birimlerle sağlıklı bir iletişimin motivasyonda etkisi	73
Tablo.35: İşten ayrılmayı düşünme durumlarının meslekte çalışma sürelerine göre dağılımı	74
Tablo.36: İşten ayrılmayı düşünme durumlarının hastanede çalışma sürelerine göre dağılımı	75

	Sayfa No.
Tablo.37: İşten ayrılmayı düşünme durumu ile aralarında anlamlı ilişki görülen değişkenler	77
Tablo.38: Mesleği kendi istekleri ile seçme durumlarının meslekten memnuniyet durumlarına göre dağılımı	78
Tablo.39: Meslekten memnuniyet durumlarının mesleği kendi seçme durumlarına göre dağılımı	79
Tablo.40: Mesleklerinden memnun olma durumları ile mesleği kendi seçme durumları arasındaki ilişki	80
Tablo.41: Hemşirelerin Gündüz Çalışanlar İle Hem Gündüz Hem Gece Çalışanlar İle Olan Durum Karşılaştırması t-testi sonuçları	81
Tablo.42: Hemşirelerin İşten Ayrılmayı Sık Sık Düşünenler İle Hiç Düşünmemiş Olanlar İle Durum Karşılaştırması t-testi sonuçları	82
Tablo.43: Hemşirelerin işten ayrılmayı düşünme ile meslekten memnun olmama durumları arasındaki ilişki	83

KISALTMALAR LİSTESİ

NO	:Numara
AADH	:Antalya Atatürk Devlet Hastanesi
VB	:Ve benzeri
SSK	:Sosyal Sigortalar Kurumu
C.	:Cilt
S.	:Sayı
s.	:Sayfa
CÜ	:Cumhuriyet Üniversitesi
TC	:Türkiye Cumhuriyeti
BEÜ	:Beykent Üniversitesi
SBE	:Sosyal Bilimler Enstitüsü
YYLT	:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
SDÜ	:Süleyman Demirel Üniversitesi
TODAİE	:Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
İİBF	:İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Motivasyon hayatımızın her alanında karşımıza çıkan bir konudur. Özellikle de çalışma hayatında çalışan başarısını etkileyen faktörlerden en önemlisidir. Motivasyon bizim herhangi bir şeyi yapmak istemimizi sağlayan ve içimizden gelen bir istektir, bir güçtür. İsteyerek yaptığımız her şeyden zevk alır ve kendimizi iyi hissederiz. Bunun sonucunda da yaptığımız işten, çalışmalardan verimli sonuçlar alırız. Bugün çalışma hayatında insan ögesinin yüksek bir değer olduğu kanıtlanmıştır. Bir çalışmada başarıya ulaşmak tabi ki bu yüksek değeri verimli ve etkili kullanmaya bağlıdır. Bunun için de insanı en iyi şekilde motive etmek gerekir.

İşletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Motivasyon özellikle yetenekli, bilgili ve inisiyatif kullanabilen çalışanları kazanabilmek, bu becerilerini daha üst düzeylere taşıyabilmek açısından önemlidir.

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri açısından birbirinden farklıdır. İnsanlar bu sebeple birçok nedenden dolayı çalışırlar yani çalışmak yaşamak için gereklidir. Çalışma yaşamı insanların vakitlerinin büyük bir bölümünü ayırdıkları zaman dilimidir. Bu zamanın kaliteli ve çalışanlar tarafından istekli bir şekilde geçirilmesi çalışma sonucu ortaya konan çabaların kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışma yaşamında konu sağlık olduğunda bu durum diğer çalışma alanlarına nazaran daha fazla önem arz etmektedir. Yaşam kalitesi yüksek olan sağlık çalışanlarının memnuniyeti hastane ortamında tedavilerinde moral ve motivasyona ihtiyacı olan hastalar üzerinde de pozitif etki bırakacaktır.

Sağlık hizmetleri, büyük oranda emek ve teknolojinin yoğun sunulduğu hizmetlerdir. Sağlık alanında verimlilik sadece modern ve gelişen teknolojiyle sağlanamadığı, aynı zamanda insan faktörünün de önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Sağlık gibi hayati önem taşıyan alanlarda faaliyet gösteren kurumların, çalışanlarının yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması için diğer sektörlere nazaran daha fazla çaba sarf etmeleri kaçınılmaz olacaktır. Kişisel emek

ve teknolojik olarak yoğun hizmet sunulan hastanelerde kurum ve çalışanın başarı sı çalışanın motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir.

Sağlık hizmetlerinin çoğunlukla bir emek sektörü olduğu üzerinde durmuştuk. Aynı zamanda da bu sektördeki her emeğin çok önemli olduğunu ve ancak bu emeklerin bir ekip çalışması ile bir anlam ifade ettiğini de söylemek gerekir. Bu alışan ekiplerin bir düzen içinde, belli bir disiplin çerçevesinde hizmet vermesi de iyi bir yönetimle oluşacaktır. Günümüz yöneticileri, kurum için faydalı olan davranışları çalışanından beklemek için, çalışanın duygu, düşünce, ihtiyaçlarına önem veren bir çalışma ortamı oluşurmaları gerekmektedir. Yani yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamalı, hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceğinin farkında olmalıdır. Örgüt psikolojisine yönelik olarak yapılan bütün çalışmaların temelinde, daha başarılı ve etkin bir yönetim anlayışı yatar. Yeterince doyum ve uyum sağlanamamış kurum ya da kuruluş amaçlarının gerçekleşmesinde ciddi sorunlar yaşayacaktır.

Başarılı ve sonuç almış, verimliliği sağlamış kurum ya da işletmeler, çalışanlarının duygu, düşünce, temel ihtiyaçlarına ve inançlarına önem veren yapılardır. Çalışanların verimliliğinin kalitesi motivasyonlarının derecesine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, kurumlar, yöneticiler, yönetimler, motivasyonu ve motivasyonu sağlayan ve uzun vade de performansı yükselten motivasyon araçlarını çok iyi bilmeli ve uygulamada kullanabilmelidir.

-Çalışmanın Amacı: Bu alışma kapsamında motivasyon kavramı ve kapsamı, kökeni, motivasyon süreci ve motivasyon araçları ayrıntılı olarak birinci bölüm kapsamında incelenmiştir. Böylelikle motivasyonun tam olarak anlaşılması ve ne derece önemli olduğu vurgulanacaktır. Motivasyon araçları tek tek ve bölüm bölüm açıklanarak hem çalışanlara hem de yöneticilere ışık tutacak şekilde konular açıklanacaktır. İddialı bilimsel ifadelerden, dikkatleri dağıtacak teknik ve teorik açıklamalardan olabildiğince kaçınılmıştır. İnsan motive olması karmaşık bir konudur. Tek bir cevap ya da basit bir çözüm önermek söz konusu olamaz. Çünkü motivasyon kişiden kişiye, günden güne, bir durumdan diğer duruma değişiklik gösterir. Günümüzde işletmelerin motivasyon uygulamalarını kullanmaya iten sebepler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde saha çalışması Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nin tarihçesi, gelişmesi ve yapısı hakkında bilgiler ortaya konacaktır. Daha sonra sağlık çalışanları olarak seçilen hemşirelerin anket tekniği ile mesleklerindeki sorunları, motivasyon araçlarına bakış açıları, demografik özellikleriyle ortaya konmaya çalışılacaktır. Öncelikle motivasyonel unsurlar bakımından kurumdaki mevcut durumun saptanmaya çalışıldığı bu çalışmada, hemşirelerin motive olma ve daha verimli çalışmalarında en çok hangi unsurlara önem verdikleri araştırılmıştır. Anket neticesinde elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Bu arada elde edilen bilgilerle bazı karşılaştırmalar yapılarak yeni bilgiler elde edilmiştir.

-Kullanılan Teknik ve Metodlar: Tezin özellikle teorik bilgi barındıran birinci bölümünde, kaynak taraması tekniği kullanılmıştır. Kaynak olarak kullanılan kitaplar, dergiler, tezler, makalelerin yanında kendi eğitimlerimizin sonucunda oluşan bilgi birikimleri sentezlenerek ortaya çıkan yorumlar ve ortak teorik bilgiler kullanılmıştır.

Saha çalışmasının anket uygulaması, sağlık çalışanlarımızın en büyük bölümünü oluşturan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Anket yapmak çok sabır gerektiren bir o kadar da özen isteyen bir çalışmadır. Anket yapmanın kendine has zorlukları vardır. Bu zorluklardan biri tabi ki denekleri anketi yapmaya ikna etmekle başlar. Yoğun çalışma temposu olan bir meslek olan hemşire arkadaşlarımızın tabi ki dinlenmek için ayrılan zamanları çok değerli. Anketimiz için de zaman gerekmektedir. Mümkün olduğunca denekleri sıkmayan, anlaşılması kolay, sayısı fazla olmayan, kısa ve net sorulardan oluşan anket hazırlanmıştır. 15 tanesi demografik ve kişisel cevaplara dayanan sorulardan, 21 tanesi ise motivasyon araçlarına bakış açısını anlatan sorulardan oluşmuştur.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Kaynak taramasında teorik bilgiler için kaynak sıkıntısı reel kaynaklarda yaşandı. Mevcut kütüphanelerin yetersiz oluşu kaynak sayısını kısıtlamıştır.

Saha çalışması olan anket çalışmasında daha önce de belirttiğim gibi denek sayısı sınırlanmak zorunda kalınmıştır. 200 kişi ile ancak gönüllülük esas alınarak,

samimi çerçevede, deneklerin uygun gördüğü zamanda ve yerde anket uygulanmıştır. Bu da anket çalışmasının uzun bir zamana yayılmasına, değerlendirmelerin planlanan zamandan çok sonraya kalmasına neden olmuştur.

-Varsayımlar: Çalışmamız bazı temel varsayımlardan oluşmuştur.

i- Sağlık çalışanlarında motivasyon ve motivasyon araçları tam anlaşılır ve uygulama fırsatı yaratılırsa verim ve iş memnuniyeti artacaktır.

ii-Sağlık çalışanlarının mesleği seçme şekli mesleğe uzun vadedeki bakış açısını değiştirecektir.

iii-Ekonomik ve sosyal hayat şartları çalışma hayatımızdaki varlığımızda önemli bir role sahiptir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON ARAÇLARI

1.MOTİVASYON, TÜRLERİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

1.1.Motivasyon Anlamı ve Tanımları

Motivasyon kelimesinin dilimizde tam karşılığını bulmak zordur. Bizim dilimizde güdü ve güdülemeyi ifade eder. Bu kelime İngilizce ve Fransızca ‘motive’ teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya hareket geçirici olarak belirlenir. Kısacası motivasyon bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç anlamına gelmektedir. “Şu halde, motive, harekete geçirici, harekete devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür”¹ diyebiliriz. Motivasyon somut bir kavram olmadığı için tanımlamak zordur. Birçok araştırmacı çeşitli kuram ve yaklaşımlarla konuya açıklık getirmeye çalışmışlar. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- “Motivasyon, davranışa enerji ve yön veren güçtür; bu güç organizmayı etkileyerek bir amaç için harekete geçmeye sevk eder. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.”² Motivasyon diğer bir deyişle bir ihtiyacı gidermek için gerekli tüm davranışları başlatan bir kuvvettir.
- “Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder.”³ Bireylerdeki içsel ve dışsal enerjinin belirli hedeflere doğru yönlendirilmesi ile bu sağlanmaktadır.
- Canlı-cansız tüm varlıklar, kendilerini harekete geçiren bir sebep olmadan bir değişim ve gelişme durumuna geçemezler. İnsanın da harekete geçmesi, bir

¹ E.Eren,Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1984, s. 388

² S.Ziya, Gelişim ve Öğrenme, Ankara, s. 2

³ İ.Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s. 372

davranışta bulunabilmesi bir takım nedenlere bağlı olmaktadır. Davranışı anlamak, onu harekete geçiren sebebi anlamaya bağlıdır.¹

- “İnsanın belirli bir amaca yönelik davranıştaki aracıya, zevke, heyecana motivasyon denir.”² Motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini bir amaca yönlendirerek bunu gerçekleştirmiş olacaktır.
- “Kişinin belli bir hedefe ulaşmak için çaba harcamasına yol açan içsel sebep ya da sebeplerdir.”³ tanımından da anlaşılacağı gibi motivasyon, niyet ve kararlara göre işlev kazanır.

İnsan davranışı motivasyon ile sabit bir durumdan hareketli bir duruma geçer ve hareketlerin yönüne göre de değişimler yaşanarak yeni davranışlar, oluşumlar, tepkiler meydana gelir. Tabi ki, bu motivasyonun şiddetine ya da hedefin büyüklüğüne göre değişen gayret ve enerji ile ortaya çıkar ve sona ulaşana dek davranışın devamlılığını sürdürür.

Motivasyon bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik şurasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi olarak da ifade edilmektedir. Bundan da anlaşılacağı gibi motivasyon, insanın içinde oluşan ve dış güçlerle gücüne güç katarak harekete geçen ve hedefe ulaşmaya kadar durmayan davranışlardır.

1.2.Motivasyon Süreci

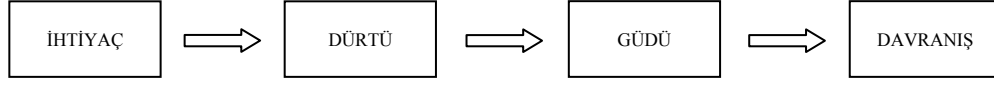
Türkçe kaynaklarda teşvik, isteklendirme, özendirme diye kullanılan ve bireyin amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelen motivasyon dört aşamayı içeren bir döngü oluşturur. Bunlar; ihtiyaç, dürtü, güdü ve davranıştır. Bu nedenler ise gereksinimler, arzular, korkular, inançlar gibi konulardır.

¹ H. Hökelekli, Psikolojiye Giriş, İstanbul, 2009, s. 67

² F.Yüncü, Kişilerarası İlişkiler, İzmir, 1990, s. 16

³ Hökelekli, s. 67

Şekil.1 Motivasyon Süreci



Kaynak: F.Yüncü,Kişilerarası İlişkiler,İzmir, 1990, s.17

Bu döngünün birinci aşamasında görülen ihtiyaçlar her ne kadar insanın temel ihtiyaçlarını içeriyor olsa da ya zaman içinde kılık değiştirmiş ya da öğrenilmiş olarak yeni bir kimlikle karşımıza çıkabilir.¹ Böylelikle eksikliğini hissettiğimiz her şeye “ihtiyaç” diyebiliriz. Bu ihtiyaçlar; fizyolojik, psikolojik ve sosyal içerikli ihtiyaçlar gibi kategorilere ayrılabilir.

İhtiyaçlar, hangi gruptan olursa olsun, eksikliği belirlediği anda vücuttaki kimyasal yapı değişir. İnsan dengesi bozulduğu anda bir sıkıntı oluşur. Kendini huzursuz hisseden insan bozulan dengeyi korumak üzere çeşitli davranışlar sergiler. Bu davranışlara da “dürtü” diyoruz.

Yemek yeme, araştırma yapma, arkadaşlarla birlikte olma, para biriktirme gibi herhangi bir amaçlı davranış hareketi geçiren içsel itme ya da dürtmelere “güdü” denilir.² Güdü, belli bir amaca ulaşmak için çaba harcanmasına yol açan içsel sebeplerdir. Güdüler içsel olarak olduğu kadar, dış uyarıcılar tarafından da uyandırılabilir. “ Toplumların gelenek görenekleri, yaşam felsefeleri, kültür seviyeleri, dini inançları güdülerini kabul veya ret etmelerine neden oluyor.”³ Güdü, insan yönlendirici bir güçtür.

Bir hedefe yönelik oluşturduğumuz hareketler “davranışları” oluşturur. Davranışlarımız içinde bulunduğumuz toplum tarafından biçimlendirilir. Bu yüzden tüm insanlık aynı güdülere sahip olup aynı hedefe ulaşmak için aynı davranışları sergilemez. Davranış anlamak, onu harekete geçiren sebebi anlamaya bağlıdır.⁴ Amaçsız davranış olmaz. İnsanın harekete geçmesi, bir davranışta bulunması bir takım nedenlere bağlı olmaktadır.

¹ L.Önen –B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 26

² Hökelekli, s. 67

³ N. Sıkık, İnsanları Yönetme Sanatı, Adana, 1998, s. 85

⁴ Hökelekli, s. 65

1.3.İhtiyaçlar

Değişik otoriteler, insan ihtiyaçlarını farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bir davranış bilimcisi olan Moslow ihtiyaçlar hiyerarşisini fiziksel, güvenlik, toplumsal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak ele alınırken, diğer bir bilimci olan Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snderman üniversite öğrencilerinin yardımlarından faydalanarak yaptıkları araştırmalar ile ‘çift faktör’ kuramını geliştirmişlerdir. Bu kavramda daha çok iş yerini ve iş göreni ele alarak ihtiyaçları şekillendirmiştir.¹ Mc Clelland adlı düşünür insan ihtiyaçlarını kendince üç grupta toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır.

Bu ihtiyaçların sosyo – psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığı her fırsatta düşünürler tarafından vurgulanmaktadır. İhtiyaçları sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılık gösteren bir yapıya sahipse de, genel olarak birincil ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlar olarak iki grupta ele alınabilmektedir.

1.3.1.Birincil İhtiyaçlar

Her canlı gibi insan da normal olarak yaşamını devam ettirmek ve gerekli faaliyetleri yapabilmek için gerekli olan temel ihtiyaçları elde etmeye yönelmiş, öğrenilmemiş, doğuştan kazanılmış güdülerdir. Birincil güdüler de denilen bu ihtiyaçlar, yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdülerdir. Yemek, içmek, sıcaktan, soğuktan barınmak, dinlenmek ve uyumak zorunda olan insanın fizyolojisi ile ilgili olduğu için bu ihtiyaçlar, “fizyolojik ihtiyaçlar” olarak da isimlendirilirler.

Fizyolojik ihtiyaçlara daha yakından bakacak olursak, yiyecek, su, uyku, solumak için hava, yeterli ölçüde sıcaklık ve cinsel arzuyu saymak gerekecektir. Her ihtiyaç gibi bunlarında şiddet dereceleri kişiden kişiye değişebilir. Bu ihtiyaçlardan bazıları coğrafi bölgelere bazıları da toplumda kazanılan törelere göre farklılıklar gösterir ve koşullanırlar.² Afrika’da yaşayan bir kimse ile kutuplarda yaşayan bir kimsenin fizyolojik ihtiyaçlarının farklılıklar gösterdiği gibi.

¹ N.Pekel, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Isparta, 2001, s. 25

² Eren, s. 393

Bireyleri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönleten bilinçsiz davranışlara “içgüdü” denir. İnsanları doğal nitelikli davranışlara yönelten doğuştan kazanılmış güç dinamikleri olarak da tanımlanabilen içgüdüler, birincil ihtiyaçların bir parçasıdır. İçgüdüler, bilinçsiz olmakla birlikte, belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak, evrensel bir düzeni yansıtır.¹ Bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilebilmesi için; içgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranışın öğrenme sonucunda değişmemesi, kesinlikle fizyolojik kaynaklı olması gerekmektedir.

1.3.2. İkincil İhtiyaçlar

İkinci derecede ihtiyaçlara giren ve temel ihtiyaçlara oranla daha az belirli olan ihtiyaçlardır. Bu tip ihtiyaçlara tamamlayıcı ihtiyaçlarda denmektedir. Bu ihtiyaçlar fizyonomiden çok, düşünce ve duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik bir özelliğe sahiptirler. Duygular ile güdüler arasında yakın bir ilişki vardır. Duygular sadece içsel yaşantılarımızı renklendirmez ya da içinde yolculuk yaptığımız havayı oluşturmakla kalmaz. Duygular bir amaca hizmet ederler. Duygular eylemlerimizi düzenlerler. Duygular güdü olarak işlev görebilirler. Kısacası; güdülenme ve duygular psikolojik yaşantılarımızı harekete geçirici ve onun işleyişini yönlendirici etkendir.² İnsanın kendisi için motivasyonun ne kadar önemli olduğunu anlaması gerekir. Kişinin ruh sağlığının koruyucusu olacaktır.

Bu ihtiyaçların başka bir özelliği de zamanla kazanılmalarıdır. “İnsanlar, görgü, tecrübe ve bilgi sahibi oldukça bu tür ihtiyaçları da gelişir. Şiddetleri de kültürel ve sosyal faktörlere daha çok bağlıdır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, iddia etme, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma ve bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusunu sayabiliriz.”³ Bu grup ihtiyaçlar pek açığa vurulmamakla birlikte, insanın yönetimini çok etkilerler.

İkincil ihtiyaçlar çeşitli koşullar içinde ve çeşitli zamanlara göre farklılıklar gösterebilirler. Bu ihtiyaçlara zaman içinde eğitim ve tecrübenin etkisi çok fazladır.

¹ F. Bilecen, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Beykent Üniversitesi (BEÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), YYLT, İstanbul, 2008, s.8

² Hökelekli, s. 97

³ Eren, s. 394

Davranışı etkileyen dürtülerin karmaşık bir yapı arz etmesi, güdüleme analizini zorlaştıran diğer bir husustur.¹ İnsan bir takım ihtiyaçlarının karşılanması için yapacağı hareketlerin veya tutumların nedenini ve sonucunu görerek, ya bu ihtiyaçlardan tamamen vazgeçer ya şiddet derecelerini artırır ya da azaltır.

Sosyal ihtiyaçların dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik ihtiyaçlar da vardır. Psikolojik ihtiyaçlar bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar bireyin kişilik yapısını oluşturur. Psikolojik ihtiyaçların analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçların analizini yapmaktan daha zordur.² Psikolojik ihtiyaçlar çok karmaşık yapıya sahip olduğu için analiz edilmesi ya da anlaşılması zordur. Çünkü birey, psikolojik yapısı gereği olaylara farklı tepkiler verir. Dolayısıyla kişilerin güdülendiği nedenler de birbirinden farklıdır.

1.4.Motivasyon Türleri

Dünyada birbirinden farklı insanlar bir araya gelip yaşamak zorundadır. Farklı kültürde, farklı karakterde insanlar bir araya gelince de problemler çıkmaması tabi ki kaçınılmaz olmaktadır. Bu problemlerin çözümü ise tek bir yaklaşımla olabilir, o da motivasyondur.

Hem kalıtsal hem de kişinin büyüüp olgunlaştığı çevre etkisiyle insanlar farklı kişilikler edinirler. “Motivasyon konusunda da bu kişilik yapılarına dayanan farklı tutumlar vardır. Bu tutumları nedeniyle kişi, iç motivasyon ya da dış motivasyonla hareket eder.”³ Bundan da anlaşılacağı gibi iki tür motivasyon vardır. Farklı karakterdeki bireylerin farklı tepkileri karşısında farklı motivasyonlar uygulanır. İç motivasyon, kişinin daha çok kendi kendine motive etmesidir. Buna bireysel motivasyon da denir. Dış motivasyon; kişilere dışarıdan yapılan motiveleleri içerir. Daha çok bunu örgütsel motivasyon olarak adlandırır, kişilerin örgütte, çalışma arkadaşları ya da yöneticileri tarafından motivesini anlatır. Teorilere göre birini motive etmek isteniyorsa dışsal motivasyona daima ihtiyaç vardır. “Rol ve güç yönelimli kültürler, ödüller ve cezalar tarafından sağlanan dışsal motivasyona ağırlık

¹ Yüncü, s. 18

² Bilecen, s. 10

³ Önen - Tüzün, s. 76

verme eğilimi gösterirler. Başarı merkezli ve destek yönelimli kültürler ise, içsel motivasyonu olan bir kimsenin içsel olarak güdülenmesi, iç güçler vasıtasıyla doyum sağlaması uğruna çaba harcamaya yöneliktirler.”¹ Sosyal yaşamda ve iş yaşamında motivasyonu düşüren ve yükselten olaylar farklılık gösterir. Farklılaşan bu motivasyonları yakından inceleyelim.

1.4.1.İç Motivasyon

İç motivasyon olarak nitelenen bireysel motivasyonun iki aşaması vardır: düşünce ve eylem. Bireysel motivasyon, düşünce ve eylemin toplamıdır. İçten motive olan kişi, düşünceyi eyleme dönüştürür. Belirlediği hedefe doğru hareket eder. Çünkü yaşamda başarının ve yükselmenin ilk koşulu bir hedef belirlemek, ikinci koşulu da o hedefe ulaşmak için harekete geçmektir.

Ancak, bireylerin yaşamsal, sosyal ve örgütsel hedefleri daima gereksinimleriyle sınırlıdır. Bireysel gereksinimler karşılandıkça ve doyum sağlandıkça, bir üst hedef olan gereksinim ortaya çıkar ve her gereksinim bireyi güdüleme vasıtası olur.² İnsanı daima karşılayamadığı gereksinimler, bilinçli ya da bilinçsiz olarak motive eder ve onun davranışlarını etkiler.³ Fizyolojik, sosyal ve psikolojik gereksinimler, insan davranışlarını harekete geçiren, insanı güdeleyen güçlerdir. Bandura’nın ortaya koyduğu iç motivasyonun bir sonucu olan “Öz-Yeterlilik Teorisi” motivasyon ve performansın, kişinin ne kadar yeterli olduğuna dair inancı tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir. Yüksek öz-yeterliliği olan kişiler, verilen görevleri yerine getirebileceklerine inanırlar ve bunun için çaba harcayarak motive olurlar. Bunun tersi durumda da motive olamazlar.⁴ Bu, psikolojik olarak insanı yerine göre motive eden, yerine göre insanı yıkan bir eylemdir.

Mevlâna’ nın dediği gibi tüm cevher içimizdedir. Bunun farkına ancak istediğimizde varabiliriz. Zihnimizi eğitmek elimizdedir. “Aradığımız altın fırsat içimizdedir. Çevrenizde, şansa, tesadüfte veya başkalarının yardımında değildir,

¹ T. Erkmen, Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010, s. 97

² Ö. Peker- N. Aytürk, Etkili Yönetim Becerileri, Ankara, 2000, s. 292

³ Peker- Aytürk, s. 294

⁴ Önen - Tüzün, s. 60, 61

sadece içimizdedir.”¹ Önen ve Tüzün iç motivasyonu çok güzel bir örnekle açıklamaya çalışmış. “Eğer bir kişinin içsel motivasyonu piyano çalmaksa ve bu kişi piyanist olarak çalışıyorsa, onu motive etmek için çok büyük çabalar harcamaya gerek yoktur. Teoriye göre birini motive etmek gerektiğinde dışsal motivasyona başvurmak gereklidir. İçsel motivasyona dışarıdan müdahale etmek mümkün değildir.”² Yaşamdaki başarılarımız, kendi içimizde yaşadığımız başarıyla başlar. Dış dünyada gerçekten başarılı olmak istiyorsak, önce iç dünyamızın iyi olması gerekir.³ Sonuç olarak, en etkili motivasyon, kişinin içinden kaynaklanan motivasyondur. İç motivasyon, başarı açısından insanı en fazla etkileyen unsurdur.

1.4.2.Dış Motivasyon

Davranışların nedenlerinin ve işleyişinin çok iyi bilinmesi, insanın var olduğu toplumda verimli bir şekilde kullanılmasında çok faydalı olacaktır. Dış motivasyonu, iş yaşamı için ele alacak olursak çalışanla çalıştıran arasındaki etkileşimsel bir durumudur diyebiliriz.

Madeleine Hunter’ın ortaya koyduğu teoriye göre dışsal motivasyon dışarıdan etki edebilecek beş unsurdan oluşmaktadır. Bunlar ilgi derecesi, başarı, geribildirim, ilgi, söyleyiş tarzı.⁴ İlgi derecesi, kişiyi ya da çalışanı davranışlarından sorumlu tutarak motive eder. Örneğin; Bilgisayar bilen çalışana zam yapılacağı söylense, hemen bilgisayar konusunda bilgi ve beceri sahibi olmak için gereken ne ise hemen yapılır. Eğer bilgisayar kullanımı konusunda çok ilgi duyuluyorsa içsel olarak motive olunabilir. Fakat içsel motivasyonun mevcut olmadığı durumlarda ilgi derecesi, motivasyonu dışarıdan yükseltmektedir. Yeni zam teklifi kişinin ilgisini daha çok çektiği için motivasyonu yükseltilecektir.

Başarı, dışsal motivasyonun ikincisi başarıdır. Kişiler başarılı oldukları konularda çalışmak isterler. Bu sadece iş alanında değil, kişinin hobileri, spor dallarında da geçerlidir. Başarısız oldukları konular kişileri hem o konulardan uzaklaştırır. Fakat bazen öğrenme ile bu süreç değişebilir. Yani başarısız olunan bir konuda kurs almak,

¹ C. Kondu, Bilinçaltı Teknikleriyle Motivasyon, İstanbul, 2009, s. 19

² Önen-Tüzün, s. 58

³ Kondu, s. 82

⁴ Önen-Tüzün, s. 71

eğitim almak, staj yapmak vs. gibi araçlarla eğer başarı kazanılırsa, başarı düzeyi motivasyonu etkileyecektir.

Geribildirim, motivasyon ve yüksek performansı sağlamak için doğru ve iyi yapılan işlerde de kötü ve yanlış yapılan işler de de geri bildirim kullanılmalıdır. Geri bildirimin etkili olması için davranışın hemen ardından verilmelidir. Fakat herkesin aynı geribildirimi alması geribildirimi anlamsızlaştırır. Başarılı performans gösteren bir çalışanla, düşük performansla çalışan aynı geribildirimi ya da ödülü almamalıdır. Aksi takdirde bu durum motivasyonu düşürür.

İlgi, kurumda çalışan kişiler, kişiliklerini davranışları ile ortaya koyarlar. Yönetim, elemanlarını çalıştırırken karakterini analiz ederek veya çalışandan en iyi ne şekilde yararlanacağını gözleyerek kimi nerede çalıştıracağına karar vermeli.¹ Yapılan iş çalışanın ilgisini çekmezse sıkıcı gelebilir ve bu da motivasyonu düşürebilir. “Bu nedenle iş olabildiğince ilgi çekici olmalı, bunun mümkün olmadığı durumlardaysa iş paylaşımı, iş değiştirme gibi yöntemler kullanılarak işten sıkılmayı önlemeye çalışmak gerekmektedir.”² Ayrıca sık sık düzenlenen sosyal etkinlikler, tatil içerikli eğitimler, geziler ilgiyi artıracak, motivasyonu yükseltecektir.

Söyleyiş tarzı, çalışandan herhangi bir iş veya bir görev istenirken çok önemlidir. Çünkü söyleyiş tarzının vurgulanışı, ses tonu, açık ve net oluşu, yüz ve mimik hareketleri, motivasyonu dışarıdan etkileyen beşinci ve son unsurdur. Olumlu söyleyiş tarzı bir şeyin yapılmasını istemek, olumsuz söyleyiş tarzı emretmek şeklinde ortaya çıkarken, yansız söyleyiş tarzı ise sadece bir ifade olarak ortaya çıkar.³ Hunter’a göre en motive edici söyleyiş tarzı olumlu olanıdır.

Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. Bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır. Bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt iki tutumla karşı karşıya bulunmaktayız. Yönetim psikolojisinde, olumlu pekiştirme ve olumsuz pekiştirme diye geçmektedir.

¹ Ü. Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 50

² Önen - Tüzün, s. 60

³ Önen - Tüzün, s. 60

1.4.2.1.Olumlu Pekiştirme

Olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Buna olumlu dışsal motivasyon da denir. Olumlu dışsal motivasyon aracı olarak çoğu zaman ödülleri verilmektedir. “Olumlu pekiştirme; istenilen bir davranıştan sonra, ödüllendirme ve aynı davranışın tekrarlanması için hoş ve çekici sonuçlar önermektedir.”¹ Önemli olan bireyi bu iç tatmini kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlarla bulunmasıdır. Bireyin bu başarısına; prim, zam, ikramiye, terfi, sertifika, performans puanı, madalya, kupa gibi dışsal motivasyon faktörleri de katkı sağlayacaktır.

1.4.2.2.Olumsuz Pekiştirme

Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulacak tedbirlerden oluşur. Buna da olumsuz dışsal motivasyon denir.

Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın toplumca benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Olumsuz pekiştirmeye örnek olmak üzere hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalarını teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır. Hataları kimin tarafından yapıldığı bilindiği için utandırma ve ayıplama süreci ile birey arzulanan hareketi yapmaktan vazgeçecek, hataların nedenlerini öğrenerek doğru davranışları göstermeye yönelecektir.

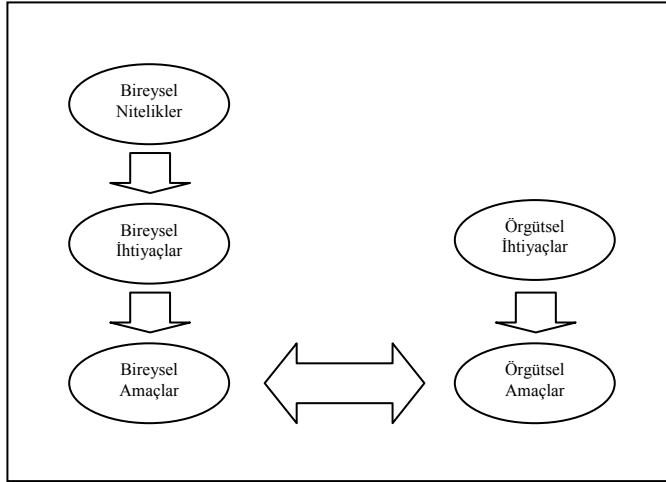
1.5.Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli faktörlerden birisidir. Örgütlerde yönetimin başarılı olabilmesi, kaynakların etkin kullanılabilmesi motivasyon vasıtasıyla sağlanmaktadır. Motivasyonun en önemli amaçlarından biri, örgütlerde çalışanların verimliliğini doğru yönde yükseltmesidir.

¹ Barutçugil, s. 380

Verimlilik ve motivasyonun ilişkisinin iyi anlaşılması açısından verimlilik kavramının açıklanmasında yarar var. Kısaca, çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanan verimlilik kavramı rekabetçi avantaj, rasyonellik, kârlılık, kalite ve optimallik gibi kavramlarla yakın ilişkisi nedeniyle işletmeler için önemli bir olgudur.¹ “Verimlilik kavramı insana özgü, insana ait olmayı ifade eder. İnsan, yeryüzünde ilk var olduğu günden beri, özünde var olan üretkenlik güdüsü ile çalışmış, çabalamış ve uygarlığın bugünkü düzeyine ulaşmasının tek sanatçısı olmuştur.”² Örgütlerde, çalışanların motive edilmesinde örgüt amaçları ile kişilerin amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir.³ Ancak bu örtüşme gerçekleşirse motivasyon verimlilik ilişkisi ortaya çıkar. Örgüt amacına ulaşırken, birey de aynı zamanda amacına ulaştığına inanırsa verimlilik elde edilmeye başlar.

Şekil.2: Motivasyon Verimlilik İlişkisi



Kaynak: H. Erkut, Motivasyon Verimlilik İlişkisi, İstanbul, 1992, s. 15

Şekilde görüldüğü gibi kişilerin amaçlarıyla örgütlerin amaçlarının bütünleşmesi sonucunda motivasyon verimlilik ilişkisi doğmaktadır. Çalışanlar, yaptığı işten ve iş çevresinden memnun olursa ve faydalı olduklarını çıktılarla bizzat gözlemleyebilirlerse dahi verimli çalışırlar.

Yapılan araştırmalara göre çalışanların iş yerlerine, örgütlerine ya da firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olan motivasyonun, iş

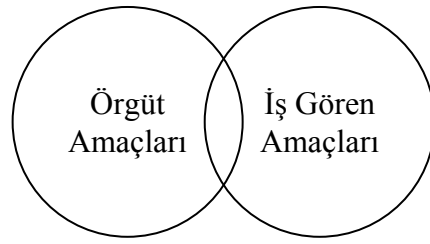
¹ H. N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), YYLT, Isparta, 2001, s.25

² M. Arık Toprak, “Verimlilik ve Çalışan Kültürü”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi,S.2, İstanbul, 2005, s.76

³ H. Erkut, “Verimlilik ve Özendirme”, Verimlilik Dergisi,S.4,1992, s.19

doyumunun yüksek olduğu iş yerlerinde beraberinde verimliliği de getirdiğini ortaya çıkarmıştır. İnsan gücü örgütün temel girdisidir ve örgüte bu gücü sağlayan insan kaynakları, örgüt verimliliğini doğrudan etkileyebilen en önemli kaynaktır.¹ İnsan kaynakları, bir örgüt için diğer faktörlerle bir tutulamayacak kadar değerli ve saygı çerçevesindeki bir birlikteliğin önemli unsurlarıdır. İnsan merkezli çalışan örgütler stratejilerini iş görenlerin ve işyerinin amaçlarının ortak noktasını oluşturan motivasyon potansiyelleriyle örgüt verimliliğini yüksek düzeye taşıyabilirler.

Şekil.3: Örgüt ve İş gören Amaçlarının Uyumlaştırılması



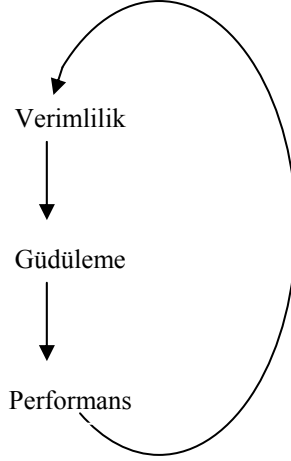
Kaynak:H.N.Pekel,İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, YYLT, Isparta, 2001, s.82

Motivasyon ve verimlilik kavramlarının ilişkilerinde başka bir boyut da verimliliği sağlayan ortamı oluşturan faktörlerin geliştirilmesi, zenginleştirilmesi yoluyla motivasyon düzeyini yükseltip, artan performansla yüksek verimlilik sağlamaktır. Bireyler birbirinden farklı ihtiyaçlara sahip oldukları için, kişileri güdeleyen özendirici araçlar ve ödüllerde farklılaşmadır. Motivasyon çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde ifade edilebilir.² Yöneticilerin sunduğu verimlilik yönetimi yaklaşımları çalışanın motivasyonuna yardımcı öğelerden seçilmelidir. Bireyin örgüt hedeflerinden olan verimlilik için kapasitesinin üstünde çaba göstermesi gerekecekse eğer birey ancak bunu kendi bireysel amaçlarına yönelik bir kazanım sağlayacaksa, bu çabaya doğacak bir motivasyon aracı edinecekse bu çabayı gösterir.

¹ Pekel, s.78

² A. Karakaya-F. Alper Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Cumhuriyet Üniversitesi,Sosyal Bilimler Dergisi, C.31.S.1, Sivas, 2007, s.63

Şekil.4: Verimlilik Ortamı ve Motivasyon



Kaynak:H. Erkut, "Verimlilik ve Özendirme", Performans Verimlilik Dergisi, S.4, İstanbul, 1992, s.20

Sonuç olarak, verimlilik, bir yaşama şekli, bir kültür birikimidir. İnsanlığın daha iyiye ulaşma çabasıdır. "Verimliliğin özünde; amaç belirleme, üretkenlik, kaynak kullanımında akılcılık, kişisel bütünlük, ekiple birliktelik, ürün kalitesi, süreç kalitesi, pazarlama, yenilik, etik değerler, estetik değerler ve yaşam kalitesi vardır. Verimlilik, doğru işlerin, doğru biçimde, doğru zamanda, insanın/insanlığın yararına olacak biçimde yapılmasıdır."¹ Bundan da anlaşılacağı gibi motivasyon ve verimlilik ilişkisi arasında anlamlı ve vazgeçilmez bir ilişki vardır. İster bireysel, ister örgütsel olsun verimliliğin sağlanması için motivasyonun büyük güç olduğu unutulmamalıdır.

2.MOTİVASYON ARAÇLARI

Günümüzde örgütlerde çalışanları kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle çalışanı başarılı olmaya motive etmek şarttır. Çünkü günümüzde başarının sırrı doğru motivasyon olmuştur. Eskilerde olduğu gibi insanları, zorla, baskıyla ya da sadece fazla parayla çalıştırmak, kölelik zihniyetinin kalkmasıyla da artık son bulmuştur. İnsanları etkili ve verimli çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, öncelikle insanları psiko-sosyal yönden kazanmak gereklidir. Bu da ancak motivasyon sayesinde olur.

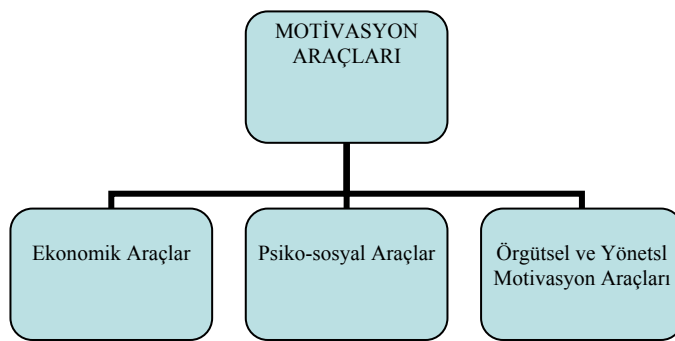
Araştırmacılar, insanlara yalnızca biraz daha ilgi göstermenin bile onların davranışlarını daha iyiye götürmede etkili olduğunun sonucuna varmışlardır.

¹ Toprak, s. 77

“Çalışanların ekmek parası ve sosyal güvencesi dışında, psiko-sosyal beklentileri, gereksinimleri, arzu ve istekleri, amaç ve hedefleri de vardır. İşte insanlar örgütlerde maddi, mali ve fiziki yönden tatmin oldukları kadar, psiko-sosyal yönden de tatmin olmak, gereksinimleri karşılamak, amaç ve hedeflerine ulaşmak isterler.”¹ Örgütlerde de bu gereksinimlerini gidermek ve doyumlarını sağlamak için çalışırlar. Amaç ve hedeflerine ulaşamayan insanlar, başarısız ve verimsiz olurlar. Motive olan kişi, başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olur.

Nitelikli insanların iş yerindeki maddi ve manevi beklentileri yüksektir. Çalışanların motivasyonlarını kaybetmemesi, iyi bir yöneticinin ve yönetimin sorumluluğundadır. Çalışanlar işin ilk günlerinde motive olmuş olarak işe başlarlar. Önemli olan zaman geçtikçe iş yerlerindeki şartların onların coşkularını kaybettirmemesidir. Çalışanları motive eden faktörlerin ne olduğuyla ilgili teori ve uygulamalardan hareketle, çalışma yaşamındaki insanın motivasyonu düşmeden, çalışma saatleri boyunca yüksek olarak işini yapabilmesi için birçok uygulama geliştirilmiştir.² Bunlar günümüzde de halen kullanılmaktadır. İş doyumunu ve motivasyonu arttırmak için bazı uygulama biçimleri ortaya atılmıştır. Şimdi bu uygulamaları; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç ayrı ana grupta ele alınarak anlatılmaya çalışılacaktır.

Şekil.5:Motivasyon Araçları



¹Ö. Peker, Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995, s. 295

² Önen – Tüzün, s. 103

2.1.Ekonomik Araçlar

İş görenleri çalışmaya iten en güçlü etmenlerden birinin belirli ve doyurucu bir ücreti sağlamak, başka bir deyişle ekonomik ödüllendirme sağlamak olduğu bilinmektedir. Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını, ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüllendirme ve sosyal güvenlik emeklilik planları olarak sınıflayabiliriz.¹Ekonomik araçlar işletme ve kurumlara göre çeşitlilik gösterse bile ana vazgeçilmezler değişmemektedir.

2.1.1.Ücret

Ücret, çalışanların geçimini sağlayan bir araçtır. Çalışanları motive eden en güçlü etmenlerden biri belirli ve doyurucu bir ücrettir. “Ücret, bedeni veya fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Diğer bir ifadeyle, teşebbüsün kar ve zararına bağlı olamayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelirdir.”² Çalışanların iş yerlerindeki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak aldıkları her türlü ödeme, hem çalışanın iş tatmini hem de iş yeri performansını yakından ilgilendiren önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur.

Çalışanların çoğu için ücret unsuru ve daha yüksek gelir elde etme olanağı bir motivasyon aracıdır. Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, aradaki devamlılığı ve yüksek motivasyonlarla çalışması kendisine ödenen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır.³Ayrıca ücret, çalışanın sadece çalışma sebebi değil, işletmeye bağlı kalmasında da çok güçlü bir motivasyon aracıdır. Ücret, yalnız emeğin ve performansın değil, işteki başarının da karşılığıdır.⁴ Ücretlerin yüksekliği başvuru sayısını artırır ve kurumun eleman alımında daha da seçici olabilmesini sağlar. Daha da önemlisi, ücretlerin yüksekliği, kurumun elemanına değer verdiğini gösterir.

Ücret, çalışanın iş tatmininde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların daha iyi ücretler için başka şirketlere geçmesini engelleyerek, eleman devrini azaltır. Ücretler

¹ D.Bingöl, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000, s. 491

² S.Zaim, Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 1992, s. 153

³ Barutçugil, s. 443

⁴ İ. E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1998, s. 240

piyasadaki oranların üzerindeyse, elemanlar bu yüksek ücreti bir artı olarak algılayıp daha çok çalışırlar.¹ Alınan ücretler, çalışan açısından başarının simgesi olarak görülür. İnsanlar daha çok kazandıklarında aynı zamanda çok başarılı olduklarını da hissederler. Ayrıca çalışan kazandığı ücret doğrultusunda bir statü elde etmekte ve toplum içinde saygı görmektedir.² Bu da insanın gururunu okşar, egosunu artırır.

Her çalışanın, iş yüklerine göre algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikirleri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda beklentileri mevcuttur. “Çalışanları, genellikle çalıştıkları süre ortaya koydukları iş miktarı veya bu iki faktörün bir karmasına dayalı olarak ücretlendirirler.”³ Aynı iş yükü ve statüsündeki çalışanların aldıkları ücretlerle aynı orantıda almak isterler. Eğer diğer çalışanların ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise, kişinin örgüte güvenleri azalır. Tabi ki bu durum aynı zamanda çalışan memnuniyetini de etkiler.⁴ Örgütlerde bazı görevlerde, gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak arttırılır ve böylece özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur.⁵ Ücret artışının bir aracı olarak kullanılması içsel motivasyonu ve verimliliği arttıracaktır.

Ücret oranlarının artışı kadar, yeterli düzeyde çalışmayan ya da kötü iş yapan, iş davranışları olumsuz olan bir görevlinin, maaş ya da ücretinin kesilmesi, azaltılması da personeli başarılı olmaya teşvik edici mali unsurlardır. Resmi bir kuruluştaki çalışmayan, sabit gelirli olamayan bir iş gören için daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışıma olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılabilir. Bu yöntem modern personel idaresinde son çare olarak başvurulabilir. Çünkü bu yöntem ancak, herkes tarafından doğruluğu kabul edilen bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu duruma birkaç ihtar rağmen devam eden kimseler için uygulanır. Geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi olumsuz tedbirler de bu yolda bir teşvik aracı sayılabilirler. “İhtiyaçların ve hayat standardının bir üst limiti olmadığına göre, gelir ihtiyacının da maksimumu olmayacağı açıktır.

¹ Pekel, s. 28

² İ. D. Ataay, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Ankara, 1988, s. 51

³ Barutçugil, s. 450

⁴ R. Akpınar, Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi, Yaşar Üniversitesi, YYLT, İzmir, 2011, s. 3651

⁵ Eren, s. 408

Bu bakımdan en önemli motivasyonun da yürütücüler için maddi gelir olacağı açıktır.”¹ İnsanın yaşam düzeyinin gelişmesi maddi gelirin tabi bir görevidir.

Yapılan araştırmalar, bir iş kolunda ortalama bir ücret seviyesinin altında ücret alanların işe devamsızlık oranlarının yüksek olduğunu göstermiştir. Çünkü düşük ücret seviyesi, çalışanları sürekli daha iyi parasal olanaklar aramaya sevk eder. Bu da işe adaptasyonuna engel olur. Kişi kendini o iş yerine bağımlı hissedemez ve geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine alışmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de sorun yaratmıştır.² Çünkü yaşam düzeylerinin gerektirdiği gelir seviyesinde ulaşan insanlar, tüm ihtiyaçlarını fazlasıyla karşılayabildiklerinden, daha fazla çalışmayı gereksiz bulabilmektedirler. Kimi kurumlar düşük ücretin, düşük işgücü maliyeti anlamına geleceğini düşünerek elemanlarına düşük ücretler verirler. Ama işgücü maliyetinin, elemanlara ödenen ücretin yanı sıra verimliliklerine de bağlı olduğu düşünüldüğünde bu varsayımın doğru olmadığı görülür.³ Performans artışı ile ücret artışı arasında ilişki olması, iş görenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında geldiğini gösterir.

Hizmet süresi arttıkça kamu görevlilerinin gelirlerinin artması kuralı günümüze kadar geçen yaygın bir uygulamaya sahiptir. Uygulama da hizmet süresi ücret ilişkisi, görev unvanları itibarıyla hizmet süresinin ücrete yansması noktasında ücret kalemleri açısından farklılıklar göstermektedir.⁴ İyi bir özendirici ücret planının genel stratejiyi yansıtması gerekir. Organizasyonun amaçları, hedefleri, performans kriterleri ve mevcut sistemleri ile uyumlu olmayan bir ücretlendirme sistemi uygulanamaz.⁵ Uygun olmayan bir ücretlendirme sistemi istenmeyen sonuçlar verecektir. Sonuç olarak, özendirici araçlardan olan ücret; anlaşılabilir, uygulanabilir olması güvenin, kontrolün, zamanın, motivasyon ve verimliliğin daima iyileşmesine, gelişmesine sebep olacaktır.

¹ Garih, s. 31

² Eren, s. 220

³ Pekel, s. 28

⁴ D. Kestane, Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, Gazi Üniversitesi, YYLT, Ankara, 2003, s.129

⁵ Barutçugil, s. 451

2.1.2.Primli Ücret

Çalışanların aldıkları sabit ücret dışında çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim adı verilir. İşletmeler, çalışanlara verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığında, kişisel değerlendirmeye dayanan, prim verme yolunu tercih eder. İşletmeler bu verimli çalışmalar sonucunda oluşan faydalar sayesindeki kazançları sadece hissedarlarına verecek olurlarsa, çalışanlar bu durumun adaletsizliğini kabullenemez ve motivasyonlarını yitirirler. İşte bu sebeptendir ki işletmeler farklı özendirici ücret sistemlerini kullanırlar.

Başarı ve verimlilik için diğer bir mali güdü de, üstün çaba ve çalışma oranında prim verilmesidir. Ayrıca primli ücret sisteminin uygulanabilmesi için, üretilen malın veya işin miktarının sayılabilir olması, ölçülebilir olması gerekir. Primli ücret, iş standartlarının ve üretim amaçlarının çok net belirlenmiş olduğu organizasyonlarda ancak verimliliği artırmak amacıyla kullanılan bir özendirici araç olmuştur.

Primli ücret sistemi konusunda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bireysel performansa göre değerlendirmelerin, kısa vadede performansı artırmasına karşın, uzun vade de, iş görenleri korkuttuğu, kaliteyi düşürdüğü, ekip çalışmasını yok ettiği ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde düşmanlığa yol açtığı şeklinde savunulmuştur.¹ Kimileri bu tür ikramiyelerin gerçekte performansa zarar verdiğini düşünse de günümüzde de geçmişte de, irili ufaklı çeşitli işletmelerde kullanılmıştır ve kullanılacaktır.

2.1.3.Kâra Katılma

Kâr paylaşımı ya da kâra katılma, çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki gelişmeye bağlı artan verimlilikleri nedeniyle şirketin kârına katılmalarıdır. İşletme düzeyinde uygulanan dolaylı özendirici niteliği taşıyan kâra katılma planları, özellikle endüstrisi gelişmiş ülkelerde, 19. yüzyıldan beri uygulanmakta olup, iş görenlerin, normal ücretlerinden ayrı olarak, bir plan dahilinde

¹ Pekel, s. 29

düzenli olarak işletme kârından pay almalarını sağlamaktadır.¹ Kâra katılma sistemi, en az iş gören kadar işletme yararına da çalışır.

Kâr paylaşımı genelde hızlı büyüyen ve iş görenlerine değer veren işletmeler için faydalı olmaktadır. Genel ekonomik koşulların iyi olması da bu faydayı arttırmaktadır. Her şeyden önce, kârın arttırılmasını amaç edinen iş gören kesimi, üretim ve verimin artması için çaba harcamaktır. Bu sistemle, iş görenin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükseltip, bu arada işletme iş gören bütünleşmesi sağlanabilmektedir.² Çalışanlar makam ve mevkilerin gerektirdiği normal maaş gelirlerinin yanında çağdaş kuruluşlarda, kuruluşlara kazandırdıkları kârın bir payı ile de motive edilmektedir.

Emeğin bir getirisi olan kârın çalışanlar arasında hakça bölüştürülmesi yöneticinin ana amaçlarından biri olmalıdır.³ İhtiyaçların ve hayat standartlarının bir üst limiti olmadığına göre, gelir ihtiyacının da maksimumu olmayacağı açıktır. Çalışanların kâra katılmalarının faydaları arasında, kazaların, firenin devamsızlığın, geç gelmelerin azaldığı, kalitenin arttığı gözlenmiştir.⁴ İşletmenin çalışanlar tarafından sadece çalışan yer konumundan çıkıp evi, sevdiği bir mekânı olması, verimi arttıracaktır. Bireye ekonomik büyümeyi, doyumu ve psikolojik tatmini yaşatır, onu sosyalleştirir.

Buradaki temel dayanak, üretimin gerçekleşmesinde emek unsurunun da en az sermaye kadar değer taşıdığıdır. İş görenlere sadece ücret vermek yerine özendirici araç olarak kâra katılmalarını da sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yoldur. Performansa dayalı primli ücret sisteminin tersine, kâr paylaşımı hem uzun vadeli verimliliği hem de takım çalışmasını sağlar.⁵ Kâr paylaşımı, iş görenlerin motivasyonunda etkili olmakla birlikte, kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda da bir takım güçlükler ve sakıncalar da doğurmaktadır. Doğru ve belirli bir şablonda dağıtılmayan kâr, iş görenlerin olumsuz tepkisiyle birlikte motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyecektir.

¹ F. Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1978, s. 33

² Z. Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1987, s. 133

³ Garip, s. 34

⁴ Sıkık, s. 235

⁵ Pekel, s. 30

2.1.4.Sosyal Güvenlik ve Emeklilik

İnsanın doğasında güvende olma ihtiyacı yatar. Bir kurumda en önemli öge insandır. İnsanın da randımanlı çalışabilmesi için kendini güvende hissetmesi gerekir. Bu güvenlik çok çeşitli olsa da en önemli olanlarından biri hiç kuşkusuz ki ekonomik güvenliktir. “Burada söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olur.”¹ Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence ve hatta yargısal güvence kişilerin geleceği açısından çok önemlidir.² Bu da kişilerin çalışma hayatındaki etkinliğini doğrudan etkileyecek ve hatta arttıracaktır.

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğin sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür.³ Geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli örgütte kalması, verimli olması ve çok çalışması mümkün değildir. Çünkü güvencesiz kişi, her an işten atılma korkusu içinde yaşar. Güvenli ortamda çalışan iş gören, yapacağı işin sınırlarını, ne iş yapacağını, çalışırken kimden veya kimlerden emir alacağını, nasıl yerine getireceğini bilirse hem mutlu bir çalışan olur hem de uyumlu ve başarılı bir grup üyesi olur.

Bir kimse düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılmak ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamayacak duruma geldiğinde de kendini koruyabilmek için bir resmi örgüte katılmak isteyecektir. İnsanoğlu yarınını güven ve garanti altına alma, bedeninin güvenliğini sağlama ile birlikte ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamayı ister. “Ekonomik ve sosyal güven ile kaza, ölüm, işsizlik tazminatı gibi çıkarları kastediyoruz.”⁴ Böylelikle kişi emekli olmadan da, çalışamayacak kadar sakatlanırsa ya da aniden ölürse, geçimini sağlamak zorunda kaldığı ailesinin fizyolojik

¹ Eren, s. 409

² Ö. Peker, Yönetici Eğitimi, TODAİE, Ankara, 1989, s.99

³ Eren, s. 410

⁴ Eren, s.396

ihtiyaçları da garanti altına alınmıştır. Toplumdaki sendikalar ve çeşitli sigorta kuruluşları da bu güvenlik ihtiyaçlarını tatmin için kurulmuştur.

Günümüzde kısmen mevcut olan hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan sosyal güvenlik kavramları artık teşvik edici birer ödül olmaktan çıkarılıp bir hak olmuştur.¹ Buna rağmen yönetimler bunları daha gösterişli ve daha faydalı biçimlere sokarak, motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Daha iyi şartlarda emekli olma imkanı, daha donanımlı sağlık güvencesi, gerektiği zaman sorunsuz bir şekilde verilen ücretli veya ücretsiz izinler, bazı dönemlerde yapılan giyecek ve yakacak yardımları, çocuk bakımlarında yer ve imkan yaratma gibi çekici olan unsurlar personelin işinden memnun kalmasına, kendini güvende hissetmesine katkıda bulunacaktır.² Bu tür güvenlik önlemleri işletmeler için her ne kadar maddi külfetler getiriyorsa da, kendini güvende hisseden iş görenin performans ve azminin işletmeye getirdiği verimliliği ve bağlılığı bu önlemlerin devamlılığını gerekli kılıyor.

2.1.5.Ekonomik Ödüllendirmeler

Yönetimde başarı, başarılı personeli ödüllendirmekle başlar. Çünkü ödüllendirilmeyen başarı, başarısızlığın nedeni olur. Bu yüzden, başarılı çalışanı ödüllendirmek örgütte, hem yöneticiye bağlılığı artırır, hem de çok çalışmayı ve başarılı olmayı sağlar. Özenli bir biçimde oluşturulmuş, etkili bir ödüllendirme politikası bir organizasyonda çeşitli amaçlara hizmet edebilir. Örneğin, nitelikli elemanları organizasyona çekmek ve elde tutmak için olabilir.³ Ödüllendirme sisteminin beklenen yararı sağlayabilmesi için çalışmaların bir plan içinde yürütülmesi gerekir.

İş analizi ve iş tanımlarının yapılmış olması, çalışanların performansının sürekli olarak izlenmesi ve bunlara bağlı olarak uygun yöntemlerle yapılacak iş değerlendirmeleri, çalışanlara sağlanacak ek kazançların kriterlerini oluşturmaktadır. Ödüller, başarılı performans sergileyen bir yollardan biridir. Ancak bu ödül programının başarılı olması için, iş yerinin yapısının ve kültürünün çok iyi

¹ Pekel, s. 32

² Ö. Peker, Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995, s.149

³ Barutçugil, s. 444

incelenmesi ve çalışanların belirlenmesi gerekir.¹ Ekonomik ödüllendirmeler iş görene göre değiştiği gibi işverene göre de farklı isimler almaktadır. Özel işletmelerde prim, ikramiye, zam gibi isimler alırken kamu kurumlarında veya örgütlerinde ek ödeme, terfi zammı, çift maaş uygulaması gibi çeşitlilik gösterir.

Performansa dayalı fazla bir ücret ödenmesinin hangi performans düzeyinde ödeneceği, hangi başarı kriterine göre söz konusu olacağı, kriterin belirli birimlere veya belirli bireylere nasıl öncelik kazandıracağı çok önemlidir. Böyle bir sistemde tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olmaması, iş yerinde sorunlar yaratacağı gibi sistemin amacından da uzaklaşmasına sebep olacaktır.² Eşitsizlik sorununu ortadan kaldırmak için bazı kurumlarda takımlar oluşturulmaktadır.

Ödüllerden bireysel yararlanma yerine takım olarak paylaşılması anlamlı görülmüştür. “ Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir.”³ Bu nedenle ödüller farklı ihtiyaçları karşılayacak biçimde düzenlenmelidir.

Kazanılan ödüller harcanan çabayı karşılayacak ölçüde adil olmalıdır. Adil olma kişiden kişiye değişen bir kavram olsa da ödül sisteminin adil, tutarlı ve yansız olması konusunda çaba harcanmalıdır. Adil olmayan ödüllendirme sistemi performansı olumsuz yönde etkiler.⁴ Çalışanları performans dışımda herhangi bir sebeple ödüllendirmek onlara performansın çok fazla önemli olmadığı mesajını verebilir. Bu yüzden verilen her kişisel ödülün işyeri hedeflerine ulaşma sebebiyle verildiğinin çalışanlara gösterilmesi gerekir.

Ödüllendirme sisteminin uygun ölçme ve değerlendirme sistemi kurulmıyorsa, uygulanabilirliğinden de söz edilmemelidir. Herhangi bir ödülün etkileyici olabilmesi için hem verildiği kişi hem de diğer çalışanlar tarafından görülebilir olması çok önemlidir. Tüm çalışanların ödül için seçilebilir olmaktan

¹ Barutçugil, s. 451

² N. Genç, Zirveye Götüren Yol Yönetim, İstanbul, 1996, s. 27

³ Eren, s. 442

⁴ Önen - Tüzün, s. 145

alıkonulmasına bağlıdır.¹ Ödüllerin verilmesi kadar ödüllerin zamanında verilmesi de önemlidir. Ödülü hak eden kişi bunu kısa süre içinde olmazsa bu etkili yöntem olmaktan uzaklaşacaktır. Performans ile ödülün birbirine bağlı olduğu inancı zayıflayacaktır. Tabi ki ödüllerin en iyisi geri alınabilecek olanlarıdır. Gerektiğinde yönetici ya da yönetim ödülü geri alınabilmeli ve istenmeyen bir sonuçta geri bildirim bu şekilde verilebilmeli. “Eşit ise eşit ödül, eşit suça eşit ceza verilmelidir.”² Aslında ceza, ödülün negatif şeklidir. Sonuçta, ceza da bir davranışın sonucudur.

Bireyin davranışı olumluysa ve birey artı değer üretmişse, ödül olumlu, ama bireyin davranışı istenilen yönde değil, ters yönde ise bu davranışın sonucunda zararın oluşmasına neden olan çalışan olumsuz ödül olan ceza verilir. Küçük ödüller çoğu zaman büyük olanlardan daha etkilidir. Küçük, sembolik bir başarı ödülü arkadaşlar arasında yapılan tebriklere bir vesile olurken, büyük ödüller olumsuz politik bir rekabetin kaynağı olabilir.³ Bu yüzden ödüllendirmeler çok dikkatli ve itinalı bir çalışma sonucu ortaya konmuş bir sistemle yürütülmelidir. Çalışanların da bu süreçte öz güvenini ve başarısını artırmanın yanında öğreten ve davranışlarını olumlu yönde güdeleyen bir çalışma yakalanmış olur.

2.2.Psiko-Sosyal Araçlar

Her insanın farklı bilgisi, ilgisi, yeteneği, tecrübesi, eğitimi, yaşı, vücut yapısı farklı duygusu, inancı, amacı, çıkarı, tavrı ve tarzı vardır. İşte insanlar bu farklı yapılarıyla insandır. Bu nedenle bütün insanlara aynı biçimde davranmak mümkün değildir. İnsanlar arasındaki farklı özellikler sebebiyledir ki, toplumsal ve örgütsel yaşamda insanlar arasındaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları en aza indirmek ve önlemek; insanlarla başarılı ve yararlı ilişki ve iletişim kurabilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için, insanların psiko-sosyal genel yapılarını bilmekte ve ona göre uygun hareket etmekte yarar vardır. Bunu çalışma hayatı için düşünecek olursak ve söz konusu motivasyon olursa, genel olarak psiko-sosyal özellikteki araçları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz.

¹ Barutçugil, s. 452

² Sıkık, s. 94

³ L. Akın, Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, İstanbul, 2002, s. 45

2.2.1.Öneri Sistemi

Günümüz çalışan beklentilerindeki değişimler ile birlikte bu kişiler işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun bir örgütsel ortamı tercih etmektedir. Çalışanların iş süreçlerine aktif katılım ile ilgili yaklaşımlardan biri de öneri sistemidir.

Öneri sistemleri; çalışanların fikirlerinin bireysel ya da grup olarak toplanması, değerlendirilmesi ve uygulamaya konması sürecidir. Yaptıkları öneriler kabul edilen çalışanlar, kendilerine olan güvenleri yükselerek performansları artacak, işletmeye bağlılıkları vazgeçilmez olacaktır.¹ Bu sistem sayesinde çalışanların, işe ilişkin düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmelerini sağlar. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece iş yerinin değil, çalışanın da yararınadır. İşgörenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir.² Bu önerilerin uygulamaya konulması ile çalışma şartlarında olumlu değişimler yaşanması sonucunda öneriyi yapan çalışan üst yönetim tarafından ödüllendirilmeli ya da tebrik edilmelidir.

2.2.2.Takdir ve Tebrik

Örgütün veya üretimin özendirici kazanca veya terfi olanağına sahip olmadığı durumlarda bile, çalışanlar çalışmaları hakkında üstlerinin ne düşündüklerini öğrenmek isterler. Yaptıkları iş karşısında yöneticilerin tepkilerini görmek ve başarılı oldukları takdirde övülmek arzusundadırlar.³ İşgören işini başarıyla yaptığında takdir edilirse, güdülenmiş olur ve işine daha fazla bağlanır. Bu övgü maddi olmasa da işgörende manevi bir tatmin duygusu yaratır. Yalnız, unutulmaması gereken yapılacak olan takdir ve tebrikler tamamen objektif olmalıdır. Verilen ödüller amaçlı ve belli temellere dayalı olmalıdır ki ileride bazı samimiyetsiz çatışmalara veya memnuniyetsizliklere sebep olmasın.

Çalışanlarda ve yöneticilerde en güçlü motive edici araçlardan biri “takdir”dir. Teşekkür ve beğeni ifade eden sözcükler, motivasyonu sağlama

¹ D. Atlı, Yetenek Yönetimi, İstanbul, 2012, s. 230

² S. Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi, YYLT, Mersin, 2008, s. 35

³ Eren, s. 212

bakımından kolay, ucuz ve etkilidir. Çalışanların performansı yapıcı geribildirimle iyileşir. Çoğu çalışan, formel anlamda daha sık değerlendirilmek yerine daha sık ve sürekli olarak biçimsel anlamda değerlendirilmek ister.

Takdir, işletmede ya da kurumda çalışanların katma değer yarattıkları her başarı ya da performansın paylaşılmasını ve katkı sağlayan çalışanların ödüllendirilmesi ile diğer personelin özendirilmesini sağlayan yaklaşımları kapsar.¹ Çalışanın, örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon ögesidir. Bu takdirin yalnızca yöneticilerden ve üstlerden değil, akranlarından, astlarından, vatandaşlardan ve iş sahiplerinden de gelebilir. Yazılı takdirde bir kalıcılık duygusu gizlidir.

Sonuç itibarıyla çalışanları, gösterdikleri iyi performanstan dolayı takdir etmeyi unutmamak önemlidir. Kusursuz bir performans göstermelerini beklemek doğru olmaz. Bir iş bugün dünden daha iyi olarak yapılıyorsa, bir dakikalık övgüyü hak ediyor demektir. Onun için insanlardaki en küçük kabiliyeti içtenlikle takdir etmek gerekir.

2.2.3.Çevreye Uyum

İnsanoğlunun değişmez kaderidir değişim. Yeryüzünde yaşamaya başladığı günden beri insan, hızlı veya yavaş, hep bir değişim atmosferinde soluklanmıştır. İçinde yaşadığımız çağ ise hızlı değişim çağıdır. Toplumların değişime ayak uyduramamaları ise, önemli problemler doğurmaktadır. Toplumlara yakından etkileyen değişim, örgütlerin de en önemli gündem maddeleri haline gelmiştir.² Kullanılan küçük bir makinenin bile değişimi, ona uygun insan problemi meydana getirmekte ve insanın değişimini de mecburi kılmaktadır.

Örgütler açık sistemlerdir. Hayatta kalabilmek için dışarıdan enerji almak zorundadırlar, çevreye ayak uydurabilmek için, örgütün ve çalışanların değişim ve yeniliklere açık olması gerekir. Bugün iş dünyasında özellikle teknolojik değişim ve yenilik birinci sırayı işgal etmektedir. Değişim ve yenilik sayesinde örgütler, etkili

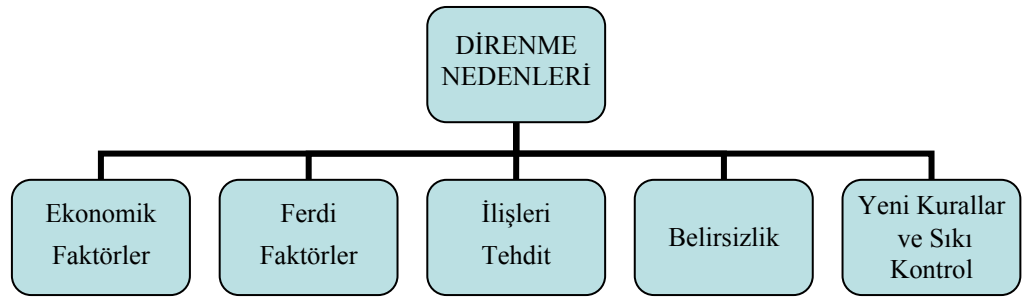
¹ Atlı, s.189

² Genç, s.132

bilgi ve teknoloji kullanmaya başlarlar. Bunun için zaman zaman değişim ve yenilik ihtiyacını karşılamak amacı ile araştırma ve geliştirme bölümleri kurarak çevreye uyumu yakalayabilmektedir.

Değişim veya yenilik tabi ki çalışan tarafından kabul görmezse, tepki alır. Örgüt için böyle bir durumun istenmedik sonuçları meydana çıkar. Değişime karşı ortaya çıkabilecek çeşitli direnme nedenleri vardır.

Şekil.6: Çevreye Uyuma Direnme Nedenleri

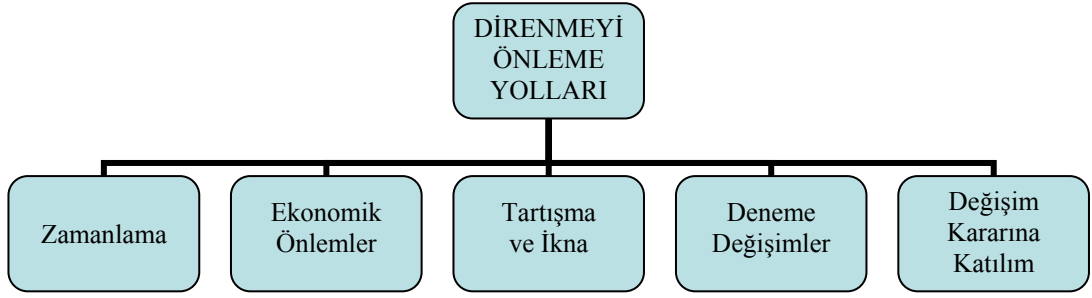


Kaynak: N.Genç, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.134

Bunlar, şekil 5'te görüldüğü gibi beş ana başlık altında özetlenebilir. Ekonomik faktörler ile artık kendilerine ihtiyaç olmayacağı düşüncesi ile işlerini kaybetmemek adına direnirken, ferdi problemlerde ise yeni makine ve malzemeye uyumda zorlandığı için sorun çıkarabilirler. Uyum aşamasında, tesis ve iş gruplarında değişim yoluna gidebileceği için çalışan tepkisini çeker. Yenilikten kaynaklanan belirsizlik, çalışana veya iş yerine nasıl yansıtacağı, statü ve güvenlik durumunun ne olacağı hususları direnme meydana getirebilir. Yeni kurallar ve sıkı kontrol gerektiren yeni değişimler çalışanlarda doğal tedirginlik ve direnme oluşturabilir.

Ne olursa olsun değişim ve yenilikleri takip ederek çevreye uyum sağlayan örgütün yönetimi, direnmeleri de önleyebilmelidir. Yönetici olarak direnmeleri uygun yöntemlerle önlemek bunu uygulamaya koyabilmek için farklı yollar mevcuttur.

Şekil.7: Değişime ve Çevreye Uyuma Direnmeyi Önleme Yolları



Kaynak: N.Genç, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.135

Bu yollar şekil 6’ da da görüldüğü gibi zamanlama ile başlamaktadır. Değişim ve uyuma direnmenin en aza indirebilmek için öncelikle çok uygun bir zamanın seçilmesi çok önemlidir. Bu da yöneticinin kararına bağlıdır. Yönetici bu zamanı belirlerken tabi ki aynı zamanda ekonomik faktörleri de göz önünde bulundurmalı ve işyerini zor durumda bırakmamalı. Ayrıca çalışanın ekonomik yönden bir kayıplarının olmayacağı konusunda ikna edebilmelidir. Değişimi çalışanlara bildirip ve onlarla konuyu ayrıntılarıyla konuşarak ikna etmelidir. Uygulamalar deneme ve değişimlerin sonucuna göre gerekli önlemlerle desteklenmeli ya da uygulamadan vazgeçilmelidir. Çalışanların uyum ve değişim faaliyetlerinde kararlara katılmaları direnmeleri önleme yollarından biridir. İnsanların kendi verdiği karara itiraz etmesi zordur. Kendi payının olduğu kararı savunur ve uygulamada her türlü rolü isteyerek alabilir.

2.2.4.Sosyal Katılım (Uğraşlar)

Sosyal bir varlık olan insan günün önemli bir bölümünü çalışma yaşamında geçirmektedir. Bu yüzden çalışan insan sosyal ortamlara doğal olarak sadece hafta sonları ya da izinli olduğu günlerde dahil olabilmektedir. Bu nedenle çalışırken sosyalleşmek hem önemli bir ihtiyaç, hem de önemli bir tatmin kaynağıdır.¹ Çalışanların büyük bir kısmı işletmeye girmeleri ile birlikte örgüt içinde çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya çalışır.

¹ Akpınar, s. 3653

İşletmeler kişilerarası ilişkilerin yürütüldüğü gruplarla doludur. Kişi katılmış olduğu grubun kendi özlem ve bekleyişlerine karşılık vereceği ümidini taşır.¹ Bu grup üyelerinin karşılıklı ilişki kurmaları mevcut ihtiyaçlarını böylelikle karşılar. Bu gruplar bilinçsiz ve plansız olarak kendiliğinden oluşur. Ortaya çıkış nedeni tamamen temel sosyal ihtiyaçlara cevap vermeleridir. Bu gruplar kişiye bağlılık duygusu kazandırır.

İş ortamındaki monotonluğun kırılabilmesi ve olası gerginliklerin giderilmesi için personel arasında düzenlenecek sportif faaliyetler, gezileri özel gün ve eğlenceler, oluşturularak kütüphaneler, personelin aileleriyle birlikte katılabileceği piknikler iyi birer imkân olabilmektedir. Bu tür uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında danışma ruhu ve kaynaşma sağlanabilmektedir.

2.2.5.Özel Yaşama Saygı

Yöneticiler çalışanlarını elde tutmak istiyorlarsa, onlara saygı göstermeli, özgün niteliklerinden her birini kabul etmeli ve onaylamalıdır. Çalışanlara duydukları ilgi ve saygılarını tutarlı bir şekilde sergilemelidirler. Çalışanların inanç ve değerlerine, farklılıklarına, istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak yönetici olmaktan öte bir insanlık gereğidir.² Her çalışan saygı görmeyi, değer verilmeyi, sevimli ve benimsemeyi bekleyecektir. Yöneticilerin iyi elemanları yanlarında tutmak için tutumları ve nasıl davrandıkları büyük önem taşır.

Yöneticiler, saygı çerçevesinin sınırlarını iyi belirlemeliler. Yöneticilerin, çalışanlarının işyeri dışındaki aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalarıyla ne kadar ilgilenirse, çalışanın örgüte bağlılığı da bir o kadar artar.³ Çalışanın özel yaşamı, işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede büyük rol oynamaktadır. Bu nedenle, işgörenden iyi verim elde etmek için onun iş dışı özel sorunlarının çözüme bağlanması ve onun özel yaşamına saygı gösterilmesi

¹ D. Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi, SBE, Adana, 2005, s. 44

² Barutçugil, s. 469

³ Z. Kırıcı, Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme, Atatürk Üniversitesi, YYLT, SBE, Erzurum, 2007, s. 93

gerekmektedir.¹Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artacaktır.

2.2.6.Değer ve Statü

İnsanlar, kişisel başarı ve ilerlemeleri konularıyla ya da işyeri amaçlarına karşı bağlılık duygularıyla farklı kişiliklere sahiptir. Bir kısım insanlar bencil, diğer bir kısmı da fazla mert, hatta işyeri amacı uğruna canını bile vermeye hazır kimselerden oluşmuştur. Örgütler üyelerine yüksek ücret, değer, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak, kişisel değer ve statü kazanma isteklerini karşılayabilirler.² Yöneticiler, farklı işler ve bu işlerde görevli kimselerin farklı niteliklerini göz önünde bulundurarak, onlara yaptıkları işlerin gerçekten önemli olduğu duygusunu vermelidir. Bu duygu verildiği ölçüde işgörende iş gururunu artırmakta, kendilerine olan güvenleri ve iş görme arzuları kamçılanmaktadır.

Örgüt içerisinde işgal edilen yer anlamına gelen statü hiyerarşik ya da fonksiyonel olabilir. Fonksiyonel statü bireyi daha fazla motive etmektedir.³ Birey, toplum içinde kendini diğer bireylerin algıladığı, verdiği değere göre statüsünü belirler ve daha fazla prestij elde etmek için toplumun beğendiği, takdir ettiği özelliklerini geliştirmeye çalışır. Bir görev üstlenmek, toplumda onay görmek, bireyin psikolojik sağlığı için çok önemlidir.

Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve çaba sarf eder. Çünkü, bir kişinin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır.⁴ Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmez.

¹ Ö. Köroğlu, İş Doyumu ve Motivasyon Düzenlerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Balıkesir, 2011, s. 165

² Eren, s. 46

³ H. Günaydın, Ekonomik Psikoloji, İstanbul, 2007, s. 228

⁴ N. Genç, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s. 259

2.2.7.Bağımsız Çalışma Olanakları

Çalışanların tek başlarına özgürce inisiyatif kullanabilmeleri, onların rutin olmayan farklı yeteneklerinin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Çalışma saatlerinden ziyade için tamamlanmasına özen verilmesi ve çalışma yöntemlerine çalışanın iş tatminini artırdığı kabul edilmiştir.

Çalışmada bağımsız olma, kişisel gelişim ya da benlik duygusunu tatmin, bağımsız çalışma arzusunu kamçılar. Özgürce çalışan bir kişi aynı zamanda kendisini yararlı hisseder. Bireysel yetenekler yapıcı bir güç olarak ortaya çıkar.¹ Çalışmada bağımsız olma her personelin istediğini yapması anlamına gelmez. Böyle bir uygulama örgütsel yapının varlığından ve otoritesinden şüphelendirir.

2.3.Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları

Günümüzde örgütlerde personeli kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Başarının yöntemi motivasyon olmuştur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, zorla, baskıyla ya da sadece fazla parayla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte etkili ve verimli olarak çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psikolojik yönden kazanmak ve örgütsel, yönetsel yönden elde etmek zorunludur. Ancak, örgütlerde çalışan personelin motivasyonu bir günlük veya bir aylık geçici bir süreç değil, yaşam boyu devam eden sürekli bir süreçtir. Örgütlerde çalışanları etkili ve verimli çalışmaya ve başarılı olmaya güdüleyen öğeler ve etmenleri aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

¹ Günaydın, s. 228

2.3.1.Hedef Belirleme

Hedef, insan beyninde ulaşılmasının gerekliliği algılanarak organizmada enerjinin oluşmasını sağlayan ve davranışlarını yönlendirmek üzere oluşan itici gücün nedenidir. İnsanın her davranışının arkasında bir neden ve önünde de hedef vardır. İnsan hedefsiz, rastgele hareket edemez. Her hedefe ulaşamayabilir ama davranışlarını hedefe ulaşabilmek için düzenler.¹ İşte buna hedef belirleme de diyebiliriz.

Kişiler kendilerine hedefler koydukları zaman motivasyonları da süreklilik kazanır. İnsanlar da ne için çalışacaklarını bildikten sonra nasıl çalışmaları gerektiğini de bilirler. Hedefler yüksek tutuldukça başarı şansları da o derece yükselir.² Kişileri zorlayan hedefler kişileri motive ederken, başarılarını da o derece artırır. Tabi ki hedeflerin yüksekliği kişilerin bilgi ve beceri düzeylerini de aşmamalıdır. Hedefler içsel ihtiyaçlarla ya da dışsal dürtülerle belirlenir. “Bir çalışan, kabullenmediği, sahiplenmediği hedefi gerçekleştirmeye motive olamaz.”³ Bir hedef bir insan için yeterince önemliyse, her ne kadar başlangıçta imkansız gibi görünse de o kişi onu başarmak için bir yol ne o kadar başlangıçta imkansız gibi görünse de o kişi onu başarmak için bir yol bulur.

Belirlenmiş hedefler, dikkati ve eylemi kişinin hedefe ulaşacağına inandığı davranışlara yönlendirir. Kişiyi daha fazla çaba harcaması için harekete geçirir. Başarıya ulaşmada bir hedefe sahip olmak kadar, hedefimizin ne kadar net olduğunun da önemi çok fazladır. Net belirlenmiş bir hedef, bize sürekli kutup yıldızı gibi yolumuzu gösterir. Hedefimiz net olduğunda, her şeyimiz her biri ile uyum içinde olur. Büyük ve kendimizden emin adımlar atabilir, ileriye görebiliriz. Bilinç altımız; başarmak için tüm imkanları sağlamaya, önümüzdeki tüm engelleri kaldırmaya başlar.⁴ Hedefi olmayan insanın sahip olduğu potansiyelin hiçbir önemi yoktur. Hayat felsefemiz yoksa hayatınızı başkalarının isteklerine göre yaşarsınız.

¹ Önen- Tüzün, s. 28

² Kantar, s. 139

³ Önen- Tüzün, s. 62

⁴ Kondu, s. 44

2.3.2.Yetki ve Sorumluluk Devri

İş gören de saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek bir başka motivasyon aracı da yetki ve sorumluluk devridir. Bu iki kavram sayesinde iş gören hizmetlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk alır. Böylece yönetici de üzerindeki fazla sorumluluk ve denetim yükünü, yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devredecek azaltabilir.¹ Zaman içinde uzmanlaşan, ustalaşan astlara lider yetki devretmek zorundadır. Devredilen yetkinin ya da sorumluluğun tanımı yapılmalı, sınırları çizilmeli ve yetki sık sık kontrol edilmelidir.² Yönetimlerde büyüme, yetki devredilerek sağlanır.

Yetki devredilirken bireyin bu konudaki olgunluğu, uzmanlığı, kültürü, kapasitesi göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Her yetki devredilebilir, miras alınabilir, miras bırakılabilir ama, bilgiyle elde edilen yetki devredilemez, miras bırakılamaz; çünkü o, bireyin beyin emeğidir. Kendisiyle beraber var olur ve kendisiyle beraber yok olur, gider. Yine bilimle elde edilen yetki, yetkilerin en demokratik olanıdır.

Bazı durumlarda alt, orta ve üst kademeli yöneticilere stratejik konularla ilgili ve uzun dönemli karar alma yetkisi tanınır. Bu, kendi bölümlerini yöneten yöneticilerin daha serbest olmasını sağlar. Ancak, bölüm yöneticilerinin kendi başlarına hareket etmesi sorunlara yol açabilir ve bölümler arası bu kopukluk, kontrol krizine neden olabilir.³ Bu hususta ünlü yönetim düşünürü Henri Fayol çok net görüşler ortaya koymuştur. Fayol'a göre yetki kullanması sorumluluk doğurmalıdır. Sorumluluk da bir ödül veya cezayı getirmelidir. Sorumluluk, yetkinin tabii bir parçası ve ayrılmaz bir sonucudur. Yetki devri örgüt hayatının kaçınılmaz bir parçası olmak durumundadır. Çünkü yüklenen sorumluluklar öylesine fazladır ki, yetki devrine gitmemek kesinlikle işin aksamasına ve amaçtan sapmasına yol açar.

¹ H. Kantar, İşletme de Motivasyon, İstanbul, 2010, s. 35

² Sıkık, s.120

³ M. Sağcan, Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları, Ankara, 2010, s. 260

2.3.3.Yükselme Olanakları

Kurumlarda en önemli ögenin “insan” olduğunu devamlı belirtmeye çalışıyorum. İnsan ögesinin bu kadar önemli olduğu bir ortamda insanları çalıştırmamanın, daha doğrusu en verimli bir şekilde çalıştırmamanın gereği de ortadadır. Parasal ve maddi motivasyonlarla doyuma erişen insanda, güç motivasyonuna ihtiyaç doğar.¹ Alt kademelerde gelir artışı için süregelen mücadele özellikle büyük kurumlarda üst kademelerde bir güç kavgasının, bir sen- ben mücadelesine dönüşür.

Terfi insanı çalışmaya teşvik eden en önemli etkidir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu çalışanda tatminsizlik ve şikayetlere neden olur. Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ise iş görende tatmin sağlar.² Yükselme kimi iş görene göre, psikolojik gelişme, kimine göre ise, daha çok para kazanma anlamına gelir. Yükselmeye bakış açıları değişik olunca, tatmin ya da tatminsizlik duyguları da değişik olmaktadır.

Her iş gören kendi çalışma ortamında geleceğe dönük bazı endişeleri taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar geleceği zamanı düşünerek şevkle, bu inançla kendi motive ederek çalışır. Fakat tüm iş görenlerin bu isteklerini karşılayacak kadar üst mevki bulunmasına imkan yoktur. Bu durumda çoğu iş gören ne kadar iyi çalışsa da, ne kadar tecrübe ve bilgi sahibi olsa da, hiyerarşik yapının belli bir noktasında kalacaktır.³ Yükselme olanakları tıkalı olmayan iş görenler konusunda yöneticilere düşen görev, bir üst göreve gelebilmeleri için gerekli olan davranışların ve yeterliliklerin açık bir şekilde belirlenmesi ve gerçekten hak eden, layık olan bireylerin terfi ettirilmesidir.

¹ Garih, s. 111

² Kantar, s. 68

³ Pekel, s. 45

2.3.4.Kararlara Katılma

Bazı hallerde, iş yöntemleri, uygulama olanaklarından yoksun bulunmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanmasını kolaylaştıracak moral bir koşul, iş görenlere daha sıkı bir işbirliğine götürecek çarenin düşünülmesidir. Bu çarelerden biri olan iş birliği ve iş beraberliği olanakları ve bunları doğuran iş arkadaşlıkları, samimi hava üretim üzerinde etki yapacaktır. Samimi hava yaratmanın başka bir şekli de emir ve talimatların tepeden inme olarak verilmesine karşın, sosyal bir grup kararı halinde, çalışanların da karara katılmasını sağlayarak gruba benimsetilmesi yoludur.

İşçiye işyerinde yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı zaman, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir doyum duyacak ve monotonluk azalacaktır. İş gören grup halinde karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanacak ve işletmenin sorunları ile daha yakından ilgilenecek elinden gelen kolaylığı gösterecektir.¹ Kendini işletmenin bir parçası olarak görecektir. Çalışanlarını dikkate alan bir yönetici, yetenekli çalışanların elde tutulması konusunda etkili olur. Bunu da karar aşamasında astlarının da aktif olarak katılımına imkan tanıyarak sağlayabilir. Böylelikle önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlarının güvenini kazanarak desteklerini görür.² Alınan kararlarda kendi payının da olduğuna inanan çalışan u kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır.

Bu yöntem uygulanırken iş görenin görüşleri ve fikirleri iyi incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Çağdaş, uygar lider; örgütü kendi doğrularıyla idare etse de çalışanına danışandır. Yönetimin işle ilgili görüşlerini alan üst, sahanın yalın, çıplak gerçeğinin de farkına varır ve ayakları yere basan kararlar alır. Gerçek sahadadır, yaşamdadır, teori de değildir. Kararlara katılma bir yandan örgütün alt kademelerinin etkinliğini ve verimliliğini yükseltirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar alınmasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar.

¹ Eren, s. 213

² Pekel, s. 43

2.3.5.Eğitim Olanakları

Çağın insanı yaşam boyu öğrenmeyi amaç edinmek zorundadır. Çeşitli koşullarda insanı motive etmenin en kolay yolu eğitimidir. Eğitim yoluyla çalışanlar yeni bilgiler, beceriler kazanırlar. Kişilerin öğrendikleri özgüvenlerini artırır. Motivasyonlarını yükseltir. Eğitim yoluyla motivasyonun artırılması konusunda göz önünde bulundurulması gereken en önemli konu, hangi çalışanın ne türden bir eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasıdır.¹ Bu saptamalar performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetim uygulamaları ile kişisel gözlemlerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda yapılır.

Çalışanların daha iyi motive olabilmeleri için verilecek eğitimin iyi tasarlanmış olması gerekir. Motivasyonun yükselmesi açısından hangi tür bilgi verildiği değil, hangi tür bilgi istendiği önemlidir. Bugün kurumlar öğrenmeyi kendilerine prensip edinerek hizmet içi ve hizmet dışı kurslarla eğitimin sürekliliğini sağlamaktadır. Çünkü eğitilen kişi başarılı olur, kendine güveni artar, cesaretlenir. Gövdesiyle değil, zekasıyla çalışır. Az emekle çok işi becerir, bilgisinden ötürü itibar görür, mesleğini sever, ona bağlanır, maddi kazanç sağlar ve mutlu bir yaşam sürer.² Eğitim, bireyin üretken olmasını, hayata olumlu bakmasını, çevresiyle rahat iletişim kurabilmesini sağlar.

Eğitim insanın iyiden, güzelden yana değişimidir. Eğitim, işlevi var olan bilgileri alıp, ezberleyip bellekte tutmak olmamalıdır. Bunu zaten kitaplar, bilgisayar disketleri de yapıyor. Eğitimde amaç, yaşamı kolay kılacak, anlayacak, zevk alacak, üretimi algılayıp kendi de bu üretime katkıda bulunacak bireyleri yetiştirmektir. Çalışan eğitimin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesi birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. İnsanı ve teknolojiyi konu alan ilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir. İnsan gereksinimleri sürekli olarak değiştiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim uğraşlarının da sürekli olması doğaldır.

¹ Önen- Tüzün, s. 110

² Sıkık, s. 253

Olağan sayılan yenilik ve değişimlere ayak uydurabilmenin tek yolu sürekli eğitimidir.¹ Yeni koşullara hazırlama olanağı verir ve çalışanı güç durumlardan kurtarabilir.

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliliği ilkesi, eğitimden tüm iş görenlerin yararlanması, belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşır. Bu ilke, örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrıcalık yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkese eşit koşullar içinde eğitim kapılarını açmayı önermektedir.² İlke olarak eğitim nimetlerinden en yüksek basamakları işgal edenlerden işçilere kadar uzanan tüm iş gören kitlesinin ayırım yapılmadan yararlanması gerekir. Eğitim, sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitim çalışmaları insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır.

2.3.6.İletişim Kanallarının Açıklığı

İletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağdır. İşletme ve kuruluşlar da etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde karşılıklı duygular içererek iletilmektedir. Katılmalı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında bireyler arası fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi de iletişim sürecine güzel bir örnek teşkil etmektedir. ³ iletişim kanallarının açıklığından bahsedebilmemiz için bireyler arasında karşılıklı olarak fikir, bilgi ve duygu alış verişini zorunlu kılan bir ilişkinin kurulması gerekmektedir.

Kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir kişi kendisiyle ilgilenildiğini, kendisine değer verildiğini ve önemli olduğunu hisseder. Çoğu zaman organizasyona ve yöneticilerine yönelik daha güçlü sadakat duygusu

¹Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s. 116

² Sabuncuoğlu, s. 116

³ Eren, s. 275

geliştirir. Başka bir deyişle, etkili iletişim başlı başına bir elde tutma stratejisidir. Yapılan araştırmalara göre, güven duygusunun yüksek olduğu durumlarda, çalışanların yöneticilerle iletişiminde doğruluk derecesi daha yüksektir. Bir kimsenin üstlerine karşı duyduğu güven duygusu, yöneticilere yönelik dürüst iletişimde en önemli faktördür.¹ Örgütsel yaşamda, başarılı, etkili ve verimli olabilmek için, özellikle yöneticilerle etkili iletişim kurmak gereklidir. Artık günümüzde kişilerin ve örgütlerin başarısı iletişim ile ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.² İletişim, örgütün can damarı olarak kabul edilmektedir. Yönetici açısından iyi bir iletişim ağı, yöneticinin çalışanların görevlerini daha iyi düzenlenmesinde ve denetlenmesinde etkili olacaktır.

İletişim ile kişiler arasında bir bağlantı kurma ve karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılması sağlanmaktadır. Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışını etkilemekte ve yönlendirilmektedir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işleri hakkında özgürce tartışmak, önerilerini sunmak, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını kuvvetlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, gerek çalışanlar için olsun gerekse yöneticiler için olsun motive edici bir araçtır.

2.3.7.Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İyi çalışma koşulları moralleri tek başına yükseltmede destekleyici rol oynayacaklardır. İş yerlerinde ortaya çıkan hastalıklar, zehirlenmeler ve hatta ölümlerin meydana gelmesi personelin çalışma alanlarında tedirgin ve korku içinde bulunmasına sebep olur. Isı, ışık, havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve düzenli işyerleri, son teknoloji ile donanımlı iş sahaları çalışma koşullarının doğuracağı olumsuz etkileri ortadan kaldıracaktır.³ Bu aynı zamanda devamsızlıkları önleyecek, işten ayrılmaları önemli derecede azaltacaktır.

Yoğun ve devamlı dikkat isteyen işler ruhsal ve sinirsel gerginliklere yol açmaktadır. Bu gibi durumlarda gerekli önlemler alınmazsa kaza ve hastalıklarla karşılaşılabilir. Bu yüzden işin gerektirdiği dinlenme zamanlarının iyi ayarlanması

¹ Akın, s. 39

² Peker- Aytürk, s. 211

³ Eren, s. 141

çalışma ahengi sağlayacak ve aynı zamanda bedensel kapasiteyi aşan yoğun çalışma temposunu da normale çekecektir. Günlük çalışma saati süresi ile devamsızlık günleri arasında müspet bir ilişki mevcut bulunmaktadır.¹ Bu ilişkinin özellikle kadın ve çocuk personelde daha kuvvetli olması bunların bedensel güçlerinin daha az olduğuna bağlanabilir. Çalışma saatlerinin fazlalığı, personeli yormakta ve yıpratmakta, gerek günlük gerekse gelecekteki iş verimlerini olumsuz etkilemektedir.

İyi bir fiziksel çalışma koşullarından biri de iyi aydınlatılmış çalışma ortamıdır. Aydınlatmanın kalitesi ve bu konu için yapılan gözlem yöntemleri çok önemlidir. Eğer, ışık dağılımı iyi yapılmaz ise, ışık şiddeti beraberinde olumsuz bir takım etkileri de doğurur. Kötü ışıklandırma görüş duyarlılığını azaltır. Parlaklık, göz sulanması, geçici körlük ve baş ağrısı gibi durumların meydana gelmesine sebep olacaktır. İyi bir ışıklandırma hem erken yorulmayı önler ve hem de insanları güdeleyerek iş verimini artırır.

Hava birçok özellikleriyle insan çalışmasını etkiler. Birey, oksijen alıp karbondioksit verdiği için uzun zaman kapalı yerde kalınca insanın yaşaması için gerekli oksijen azaldığından verimi düşecektir. Çünkü sağlık çalışanları insan hayatı gibi çok hassas ve hata kabul etmeyen, telafisi mümkün olmayan bir alanda faaliyette bulunmaktadır.² Havanın çok sıcak ya da çok soğuk olması da insan organizmasının olumlu hareketi için çok önemlidir. Ayrıca hava basıncının olumsuz değişimleri ve havadaki nem oranının normal sınırlarda olmaması, verim düşüklüğüne, kazalara ve hatalar sebebi ile iş kalitesinin düşmesine, kronik yorgunluklara, baş ağrılarına, sinirlilik hallerine ve iş tatminsizliklerine sebep olacaktır.

Gürültü çalışma düzenini bozucu etkilere sahip fiziksel çevre koşullarındandır. Özellikle hesap sorumluluğu ve zihinsel işlemleri gerektiren işlerde gürültü çok rahatsız edici bir şeydir. Bu nedenle masa başında çalışan yönetici ve uzmanları, muhasebe işi yapanları mümkün olduğu kadar gürültüden uzak yerlerde çalıştırmak gerekir. Gürültü ani olarak meydana geldiği zaman, insanda ani korkulara ve şoklara neden olmaktadır. Bunun sonucunda ruh ve sinir hastalıkları, tansiyon yükselmeleri, ülser veya korkuya bağlı kazalar oluşabilmektedir.

¹ Eren, s. 220

² R. Kılıç-B. Keklik, "Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi", Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, Afyon, C.XIV, S.2,2012, s.148

2.3.8.Yönetimde Esneklik

Zamanlarının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçirmekte olan iş görenler, sıkı bir disiplin altında çalışmak istemezler. Çünkü katı ve sert kurallarla yönetilen işletmelerde müsamaha sınırları dardır ve iş görenlerin böylesine sıkı bir yönetim altında çalışmaktan kaynaklanan bıkkınlık, doyumsuzluk, stres gibi verimliliği etkileyebilecek sorunlarla karşılaşma olasılıkları yüksektir.

Yönetici gerektiğinde memurunu idare etmeli ve himaye etmelidir. Bazen çalışanlar da bilerek ya da bilmeyerek hata yaparlar. Yönetici, gerektiğinde küçük kusur ve hataları idare etmesini, duymazdan, görmezden, bilmezden gelmesini bilmelidir.¹ Çalışanlar, kendilerine işlerini uygun gördükleri şekilde yapma serbestliği tanınmasına yüksek değer biçerler. Yaptığı her hareketi gözleyen, işin nasıl yapılacağını adım adım dikte eden, en ufak bir sapmada hemen düzeltmeye kalkan bir yöneticinin devamlı tepesinde dikilip durmasından kimse hoşlanmaz.

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ile uluslar arası rekabet ve yaygın işsizliğin, normal çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz hale getirmesi nedeniyle, esnek zaman uygulamaları gündeme gelmiştir. Bir çok örgütte yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının kontrolünü çalışanlar ile birlikte düzenlemektedir.² Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini içermektedir. Esnek çalışma saatleri, çalışanların motivasyonunu yükselten ve iş yerinde verimi artıran bir yönetsel motivasyon aracıdır. Bu uygulama; çalışanların strese girmeden, verimli olduklarına inandıkları zamanlarda çalışmalarını sağlar. Böylelikle hem örgüt hem de çalışan personel bu uygulamadan kârlı çıkmaktadır.

Çalışanların çocuk bakımı, eş bakımı, hasta olan aile fertleriyle ilgilenme, ailevi mecburiyetlerin veya eş ve ebeveyn olarak taşıdıkları sorumlulukların gerektirdiği bazı hassasiyetlerin örgüt yönetimi tarafından da paylaşılması, ancak ölçüsü iyi belirlenmiş bir esneklik yaklaşımı ile mümkün olabilir. Örneğin, tatil izni

¹ Peker- Aytürk, s. 130

² Çiçek, s. 48

veya mazeret izinlerinin kullanımının zamanının çalışana bırakılması çalışanın kendisine değer verildiği hissini duymasına sebep olacaktır.

2.3.9.Öncü ve Örnek Olmak

İnsanları asla değiştiremeyeceğimizi unutmamalıyız. İnsanlar ancak zaman içinde değişir ve bu değişim sadece kendileri isterse olur.

Modern yönetimde ekip çalışması esastır. Ancak ekibin son sözü söyleyecek bir başı olması da şarttır.¹ Bu nedenle model oluşturma ve insanların bu modele benzeme motivasyonlarını artırma pozitif değişimi sağlamak için iyi bir yöntemdir.

İnsan doğduğu günden itibaren içinde bulunduğu çevreyi taklit ederek öğrenir. Böylece en iyi öğrenilmiş olan yöntem taklit yöntemidir. Dolayısıyla insanların çevresinde model olarak özenecekleri bir ortam oluşturulursa ve bu model tutarlılığını korursa insanlar yavaş yavaş uyum sağlama girişimleriyle, özenmeyle modeli benimserler.² Bütün mesele, yöneticinin önce kendisini tutarlı olarak yönetmesine bağlıdır. Kendisini yönetemezse, başkalarını da yönetemez.

İyi bir motive edici olmanın püf noktası iyi bir yönetici ya da lider olmaktır. İnsanları itmektense onları ardınız sıra çekmeye çalışmak daha iyidir.³ Öncü veya liderler; fiziksel, düşünsel, sezgisel, duygusal, bilişsel, sosyal yetileri farklı bireylerdir. Farklı değilse de izleyiciler tarafından böyle algılanır. Veya böyle görülmek istenir.⁴ Yönetici konumdaki kişi, çalışanlarını belirli amaç etrafında toplamaya, bu amacı gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek enerjiyi sağlamaya aynı zamanda grubu disipline etmeye mecburdur. Lider, değişim ustası olmalıdır. Gelişen ortama önce kendi ayak uydurmalı, örnek olmalı, sonra grup üyelerine değişimin şart olduğunu, yoksa grubun dağılacağını kaçınılmaz olacağını vurgulanmalıdır. Genellikle yönettiği grubun amaçlarına paralel bir davranış sergilemek zorundadır.

¹ Garip, s. 138

² Önen- Tüzün, s. 103

³ Kantar, s. 137

⁴ Sıkık, s. 66

İyi bir yönetici ne zaman hakem, ne zaman hakim olacağını bilmeli. Önder, vereceği emre önce kendi uymalıdır. Lider, ağzından çıkan her söze dikkat etmeli ve ağzından çıkan her söze, her yerde ve her ortamda sahip çıkabilmelidir. Önder, teorinin de pratiğin de en iyi uygulayıcısıdır.

2.3.10.Olumlu Yönetim Yaklaşımı

Yöneticiler organizasyonun değerlerinden, bu değerleri korumaktan ve çoğaltmaktan sorumludurlar. Yöneticiler, olumlu ilişkiler geliştirerek insanların motivasyonunu sağlayan ve ilgi gördüklerini hissedecekleri, ödüllendirilecekleri bir elde tutma kültürünü yaratmalıdırlar. Motivasyonun önemini ve iş gören davranışlarının doğasını kavramış bir yönetici, karşısına çıkan her iş göreni motive edeceğine inanır ve en zor iş göreni bile motive edip verimli çalışmaya yöneltmeye uğraşır.¹ İşte bu tür yönetsel davranış olumlu yönetim yaklaşımıdır.

Olumlu insan, sevilen, güvenilen, takdir edilen insandır. Çünkü olumlu insan, her şeyi, herkesi daima olumlu görür ve olumlu değerlendirir. Olumlu insan daima bardağın dolu kısmını görür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir tatmin kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş motivasyonunu artırıcı etkiye sahip olabilmektedir.² Yönetici veya yönetim, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür.

¹ Pekel, s. 53

² İ. Albayrak, “Önderlik Tipi ve Astın Tatmini”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, C.6, No.1, İstanbul, 1977, s. 245-250

İKİNCİ BÖLÜM

ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU

1. ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ VE PERSONELE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

Sağlıklı yaşam her insanın temel ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı karşılayacak kurumlardan biri hastanelerdir. Bundan da anlaşıldığı gibi hastaneler sağlık hizmeti vererek toplumda önemli bir yere sahip olmaktadır. Hastaneler, kendi dalında ve kendi hizmet alanında eğitim ve deneyim düzeyi yüksek uzmanları takım çalışması içinde bir araya getirerek hizmet vermelerini sağlayan örgütlerdir. Yani hastaneler bir hizmet sektörüdür. Hizmet sektörlerinin dünya ve Türkiye ekonomisi içinde payının artışı, sağlık sektörünün de hizmet kalitesinin önemini artırmaktadır.

1.1.Atatürk Devlet Hastanesi Tarihsel Gelişimi

Sağlık alanındaki hizmet sektörlerinden olan ve benim halen çalışmakta olduğum Antalya Atatürk Devlet Hastanesini ve tarihi geçmişini akademik çalışma yaptığım hastanemizin “Kalite El Kitabı” nda bahsedildiği gibi Antalya Atatürk Devlet Hastanesi; 20/11/1968 tarihinde SSK Antalya Bölge Hastanesi olarak, 5 katlı ve 120 yatak kapasitesiyle hizmete açılmıştır. Ancak zaman içerisinde SSK güvenceli hasta sayısının ve Antalya nüfusunun hızla artması nedeniyle, 200 yatak kapasitesine yükseltilmiştir.

Daha sonra Antalya SSK Müdürlüğünden boşalan ek hizmet binası, poliklinik binası şeklinde düzenlenerek dönemin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı tarafından 12/02/1994 tarihinde hizmete açılmış ve bu binaya Çocuk Servisi ve 26 poliklinik odası taşınmasıyla hastanemiz yatak kapasitesi 280 yatağa yükseltilerek hizmet vermeye devam etmiştir. 07/02/1995 tarihinde 5 makine ile Hemodiyaliz Ünitesi açılmış daha sonra 14 makine ile hizmete devam etmektedir. 1994 yılında da ek binalarla yatak kapasitesi 280’e yükseltilmiştir.

01/09/1998’de bugün kullanımda olan Acil Servis, 06/12/1998 tarihinde ise 13 katlı 360 yatak kapasiteli bölüm “ B Blok” hastane binası hizmete açılmıştır. Çocuk Servisi bu binaya taşınmıştır. Ayrıca poliklinik oda sayısı, genel ameliyathane sayısı yükselmiş. Genel yoğun bakım ünitesine ve yeni doğan ünitesi kurulmuştur. Hatta dışarıdan hizmet alımı yapılarak görüntüleme merkezi dahi faaliyete geçirilmiştir. Böylelikle 560 yatak kapasitesine ulaşarak, yaklaşık 25.000 m2 olan üzerinde tam teşekküllü birimler ile hizmet sunmaya devam etmiştir.

19/02/2005 tarihinde Sağlık Bakanlığı’na devredilen SSK Antalya Hastanesi, Antalya Atatürk Devlet Hastanesi adını almıştır. Sağlık Bakanlığına devirden sonra yeniden yapılanma çalışmalarına hızla başlanmıştır. Öncelikle tam otomasyona geçildi. İdari birimler Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğine göre yeniden organize edildi. Hastanenin tıbbi cihaz donanımı güçlendirildi. İlk defa MR, Tomografi, Kemik Dansitometri gibi ileri görüntüleme hizmetleri verilmeye başlandı. Bir yıllık çalışma sonunda ISO 9001: 2000 Kalite Belgesi almaya hak kazanmıştır.

Şu anda 504 yatak kapasitesiyle günde 4000–4500 hastaya poliklinik hizmeti verilmektedir. Hastanemiz son 3 yıl içerisinde yeni açılan servis, birimler ve bakım-onarım yapılan bölümleriyle modern tanı ve tedavi olanaklarına kavuşmuştur. Hizmet verdiğimiz hastaların hizmete erişimin sürekliliği adına hastanemiz telefon, internet ve sms ortamında randevu almaları ve geri bildirim yapmaları sağlanmaktadır.

1.2.Atatürk Devlet Hastanesi Personel Yapısı

Hastaneler, sağlık alanındaki hizmetleri üreten günümüzün en karışık işletmeleridir. Hastanelerin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunun sebebi çok sayıda farklı insan profilinin, çok sayıda farklı hastalıklardan şikayetle hastaneye gelişlerinin yarattığı düzensizliktir.

Hastaların bazıları sadece ilaç tedavisi ile sağlıklarına kavuşturulurken, bazılarının ise ilaç tedavisi yanında röntgen, laboratuvar, yataklı bakım gerektiren tedavi şekilleri nedeni ile daha uzun süreli bakım ihtiyaçları ile sağlıklarına

kavuşturulabilmektedir. Hatta bazen tedavilerinin acil olması, kabul edilme zorunluluğunun olması hastanenin personel ve donanım açısından her zaman hazır olmasına, fazla sayıda personel istihdamına dolayısıyla da karmaşık bir yapıya neden olur. Bu da hastanelerin 24 saat hizmet veren organizasyon olmalarını beraberinde getirmiştir. AADH , TC Kamu Hastaneleri Birliği'ne bağlı genel hastane grubuna giren bir kamu hastanesidir. Hem yataklı tedavi hem de poliklinikten ve acilden olmak üzere ayaktan tedavi hizmeti vermektedir. Hemen hemen tüm ana dal branşlarda hizmet verebilmektedir.

AADH , 24 saat hizmet veren hastane olduğu için hastana çalışanlarının da hizmet şekli buna göre düzenlenmektedir. Bazı çalışanlarımız görev yeri nedeniyle ya da sağlık sorunları nedeniyle sadece gündüz mesaisi yaparken, diğer çalışanlarımız hem gece hem gündüz çalışmaktadır. Çalışma saatleri birimlerin yoğunluğuna ve eleman sayısına bağlı olarak haftalık ve aylık olarak değişmekte ve düzenlenmektedir. Mevcut sağlık personeli sayımız Antalya Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinden aldığım bilgiye göre; 190 uzman hekim, 17 pratisyen hekim, 3 diş hekimi, 345 hemşire, 114 ebe, 346 diğer sağlık personeli olarak kayıtlarda geçmektedir. Zaman zaman bu sayı süresiz-sürelili geçici görevler sebebiyle değişse de resmi kadro bu şekildedir.

2.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ

2.1.Yaş Özellikleri Dağılımı

Tablo.1: Yaş

	Değer	Yüzde
23-30	24	12,0
31-42	131	65,5
43-54	42	21,0
55+	3	1,5
Toplam	200	100,0

Katılımcıların yaklaşık %66' sının 31-42 yaş arasında, %21' inin 43-54 yaş, %12' sinin 23-30 yaş, %2' sinin 55 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Kurumda

alışan sağlık personelinin yaklaşık %66' sının 31-42 yaş arasında olması, tecrübeli bir ekibin bulunduğunu göstermektedir.

Bir dönem sağlık meslek liselerinin kapatılıp sadece yüksek okul mezunları veren hemşirelik okullarının kalması ve göreve atamaların azalması ile doğal olarak 23-30 yaş arasındaki çalışan kesimin yüzdesinin azalmasında etkili olmuştur. Daha önce 18 yaşında mezun olup göreve atanan hemşirelerin 20 yılı dolunca emekli olabildiğini düşünürsek, değişen yasalar ve kararlar ile kadınların emeklilik yaşı 55' e ykseltilince 43-55 yaş arası çalışan hemşirelerin de yüzdesinin küçümsenmeyecek oranda olma sebeplerini de anlamış oluruz. Hemşirelik mesleğinin her ne kadar yıpratıcı bir meslek olarak görülmeyip yasalarla düzenlenmemiş olsa da, çalışan için bu böyle hissedilmiyor ki 55 ve 55 üstü çalışan kesimin yüzdesi bu kadar düşük çıkıyor.

2.2.Eğitim zellikleri Dağılımı

Tablo.2: Eğitim

	Değer	Yüzde
Lise	5	2,5
nlisans	75	37,5
Lisans	93	46,5
Y.Lisans	27	13.5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan sağlık personellinin yaklaşık %47' sinin lisan mezunu, %38' inin nlisans mezunu, , %3' ünün lise mezunu, %13.5' inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Sağlık alışanlarının %84' ünün lisans yada nlisans mezunu olması oldukça eğitimli personele sahip olunduğunu göstermektedir.

Sağlık Bakanlığı bünyesindeki hemşirelerin geçmişte meslek liseleri bünyesindeki okullardan mezun olur olmaz atanması ile göreve başlaması eğitim dönemlerini sonlandırmıştır. Yakın geçmişte çalışırken uzaktan eğitim ile nlisans ve daha sonra lisans hakkı verilmesi ile meslek lisesi mezunu hemşireler, eğitim seviyelerini yükseltme imkanı bulmuştur. Anket sonuçları da bize bunu zaten göstermektedir. Yakın zamanda çeşitli üniversitelerin sağladığı kolaylıklar hemşireleri lisans üstü eğitim imkanına ulaşmasını sağlamıştır. %13,5'luk bir kesim bunu çoktan yakalamıştır.

2.3.Medeni Durum Özellikleri Dağılımı

Tablo.3: Medeni Durum

	Değer	Yüzde
Evli	148	74,0
Bekar	52	26,0
Toplam	200	100,0

Katılımcıların %74' ünün evli, %26' sının bekar olduğu görülmektedir.Hemşirelik mesleğinin bayanlarda ekonomik özgürlüğü de beraberinde getirmiş olması aynı zamanda evlilik yaşının daha geç yaşlara ertelenmesinde de etkili olduğu tahmin edilmektedir.Geçmiş yıllarda mezun olmuş ve üniversite eğitime devam etmeyip sadece çalışmayı tercih etmek zorunda kalan büyük bir grup aynı zamanda evlilik tercihini de erken yaşta yaparak hayatına ve çalışma hayatına yönvermiştir.Tabi burada erken yaşta evlendiği için mi eğitimi devam ettirmediği bilinmemektedir.

2.4.Meslekteki Hizmet Süreleri Dağılımı

Tablo.4: Meslekteki Hizmet Süresi

	Değer	Yüzde
0-5	4	2,0
6-15	96	48,0
16-21	59	29,5
22+	41	21,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan sağlık personelinin %48' inin 6-15 yıl süredir sağlık sektöründe çalıştığı, yaklaşık %30' unun 16-21' yıl, %22' sinin 22 yıl ve üzerinde, %2' sinin 5 yıldan daha az süredir sağlık sektöründe görev yaptıkları görülmektedir. Özellikle 6-15 yıl arası sağlık sektöründe çalışmış olanların neredeyse tüm çalışanların yarısını oluşturması ve 16-21 arası çalışmış olanların yaklaşık %30'unu oluşturması dikkate alındığında, tecrübeli bir ekibin görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Hizmet yasalarımızı düşünecek olursak 20 yıl hizmet sonrası emeklilik hakkının elde edildiğini biliriz. Fakat biz hemşireler 15-20 yıl öncesinde göreve 18 yaşında başlıyorduk. Daha sonra yasalarla kadınlarda 55 yaşına çıkarılan emeklilik yaşı bizi mağdur etmiş ve 20 yılı doldurmamıza rağmen çalışmamızı gerekli kılmıştır. Araştırmaların da bunu destekler gibi yüzdelerle karşımıza çıkması düşüncelerimizde ne kadar haklı olduğumuzu göstermiştir. Kamu hastaneleri için yeni kadro açılmaması, atamaların artık çok az sayılarda kalması da doğal olarak 5 yıldan az süre göreve yapan sayısını ve yüzdesini düşürmüştür.

2.5. Kurumdaki Hizmet Süreleri Dağılımı

Tablo.5: Kurumda Görev Süreleri

	Değer	Yüzde
-1,00	15	7,5
2-5	77	38,5
6-10	57	28,5
11+	51	25,5
Toplam	200	100,0

Katılımcıların yaklaşık %39' unun 2-5 yıl az süredir bu kurumda çalıştıkları, %29' unun 6-10 yıl, %26' sının 11 yıl ve daha fazla süredir, %8' inin 1 yıldan daha az süredir mevcut kurumda çalıştıkları görülmüştür. Çalışanların sağlık sektöründe çalıştıkları süreler de dikkate alındığında, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yarısına yakınının(%46) 5 yıl veya daha az süredir bu kurumda görev yapıyor olmaları, sağlık sektörünün yapısı da dikkate alındığında hızlı bir gelişme içerisinde olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın yapıldığı hastane aynı zamanda turizm kenti olan Antalya'da olduğu için çok göç alan ve çok fazla resmi kurum ve kuruluşlara sahip olan bir ildir. Bu da beraberinde sık yer değişimi ve eş durumu tayinine bağlı sık atama tayinlerini getirmiştir. Personel sirkülasyonunun bu kadar fazla olması da bu hastanede 6 yıldan az çalışan hemşirelerin yüzdesinin neden bu kadar fazla olduğunu da açıklamaktadır. Ayrıca 2 yıl önce başlayan aile hekimliği uygulamasıyla bu

uygulamayı tercih etmeyen çok sayıdaki hemşirelerin de bu hastaneye zorunlu atamasını sağlamıştır.

2.6.Meslekten Memnuniyet Durumları

Tablo.6: Meslekten memnuniyet durumları

	Değer	Yüzde
Evet	121	60,5
Hayır	79	39,5
Toplam	200	100,0

Katılımcıların %60,5' inin mesleklerinden memnun oldukları, %39,5' inin memnun olmadıkları görülmektedir. Mesleklerinden memnun olmayan hemşirelerin yaklaşık %40' ı bulması dikkat çekici bir durumdur.

Biz hemşireler eğitim süremiz boyunca kendi konumuza giren tüm hizmetler konusunda bilgilendirsek bile ister istemez bazı bölüm ya da bazı konularda istekli ve daha yetenekli olmaktayız. Bir personel sevdiği bir birimde ya da yetenekli olduğu bir serviste çalıştırılıyorsa mutludur ve verimlidir. Aksi takdirde yaptığı meslekten mutsuz olur ve psikolojik yönden huzursuzluğu da işine yansır. Yukarıdaki sonuçlarında büyük bir kısmının bununla doğru orantı da olduğu düşünülmektedir.

Tabi ki meslekten memnuniyetin başka bir açıklanacak boyutu var ki bunu da bir sonraki tablomuzla dorudan bağlantılı olduğunu söylersek çok daha iyi anlaşılacaktır. O da mesleği tabi ki seçme şeklidir. Mesleği ne derece severek ve isteyerek yaparsak memnuniyet konusundaki algımızda o derece etkilenecektir. Bunun tersi de tabi ki olumsuz olacaktır.

2.7.Mesleği Kendi İstekleri İle Seçme Durumları

Tablo.7: Mesleği kendi istekleri ile seçme durumları

	Değer	Yüzde
Evet	84	42,0
Kısmen	74	37,0
Hayır	42	21,0
Toplam	200	100,0

Katılımcıların %42' sinin mesleklerini kendi istekleri ile seçtikleri, %38' inin kısmen kendi istekleri ile, %21' inin ise kendi istekleri ile seçmedikleri görülmektedir. Mesleklerinden memnun olmayanların %39,5 olmasının belki de, mesleklerini kendi istekleri ile seçmediklerinden kaynaklandığını düşündürmektedir.

Burada dikkat edilesi gereken husus sadece %42'sinin kendi isteği ile seçtiğini belirtmesidir. Her meslekte önemli olsa da hemşirelik mesleğinde daha önemli olan bir şey var ki o da çok fazla özveri isteyen bir meslek oluşudur. Severe ve isteyerek yapılmadığı müddetçe başarı ve verim mutluluk verici olmaz. Çocuğunun kısa yoldan meslek sahibi olmasını isteyen aileler, zamanında yatılı okunabilen okullardan biri olması, maddi imkanı yetersiz aileler için bu mesleği çocukları adına seçmelerinde etken olmuştur.

2.8.Çalışma Şekilleri

Tablo.8: Çalışma şekilleri

	Değer	Yüzde
Gündüz	20	10,0
Gündüz-Gece	179	89,5
Gece	1	,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılanların yaklaşık %90 gibi büyük bir kısmının hem gece hem gündüz çalıştığı, %10' unun sadece gündüz ve yaklaşık %1'inin sadece gece çalıştığı görülmektedir. Sağlık sektöründe gündüz çalışmanın yanında hemşirelerin büyük kısmının gece nöbetlerine de kaldığı bilinmektedir.

Atatürk Devlet Hastanesinde çalışma sisteminde çok çeşitlilik bulunmamaktadır. Sorumlu hemşireler de dahil %90'lık bir yüzdeyi kapsayan çalışan hemşireler hem gündüz mesai yapmaktadır. Bazen 24 saatlik nöbetler, bazen 16 saatlik nöbetler şeklinde mesailer tamamlanmaktadır. Sağlık sorunundan dolayı özür raporu olan %10'luk bir grup sadece gündüz mesaisi yaparak çalışmaktadır. Üniversitede örgün eğitim gören hem okuyup hem çalışan hemşire arkadaşlarımıza sadece gece çalışma kolaylığı sağlanmaktadır. Bu da çok az bir yüzdeyi kapsamaktadır.

2.9.Haftalık Mesai Saatinden Fazla Çalışma Durumları

Tablo.9: Haftalık mesai saatinden fazla çalışma durumları

	Değer	Yüzde
Evet	131	65,5
Hayır	16	8,0
Bazen	53	26,5
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin yaklaşık %66'sının haftalık mesai saatinden fazla çalıştıklarını belirttikleri, yaklaşık %27' sinin bazen haftalık çalışma saatini geçtiklerini belirttikleri ve %8' inin haftalık çalışma saatleri içerisinde çalıştıkları görülmektedir. Hemşirelerin yaklaşık %90' ının hem gece hem gündüz çalıştıkları dikkate alındığında, yaklaşık %27' sinin bazen haftalık mesai saatini aşmalarının nedeni anlaşılmaktadır.

Hastanemizin her ünitesinin hasta bakım kapasitesi farklı olduğu için bu birimlerdeki çalışan hemşire sayısı ve çalışma şekli de değişmektedir. Her üniteye gündüz mesaisi çalışan sayısı ve gece nöbete kalan sayısı farklıdır. Bu da her birimde haftalık toplam mesai saatinin farklı olmasına sebep olmaktadır. Ama genel olarak değerlendirecek olursak hastanemizin hasta kapasitesine göre çalışan hemşire kapasitesinin azlığı sebebiyle mesai fazlası çalışanın fazla olması doğal bir sonuçtur.

2.10.Çalışma Mekanının Fiziksel Sağlıklarını Gözetecek Şekilde Düzenlendiğini Düşünme Durumları

Tablo.10: Çalışma mekânının fiziksel sağlıklarını gözetecek şekilde düzenlendiğini düşünme durumları

	Değer	Yüzde
Evet	6	3,0
Kısmen	104	52,0
Hayır	90	45,0
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin %52'sinin çalışma mekânının kısmen fiziksel sağlıklarını gözetecek şekilde düzenlendiğini düşündükleri, %45' inin düzenlenmediğini düşündükleri, sadece %3' ünün fiziksel sağlıklarını gözetecek şekilde düzenlendiğini düşündükleri görülmektedir. Hastanenin bazı bölümlerinin geçmişinin çok eskiye dayanması, tadilatlarla, eklemeler ve genişletmelerle düzenlemeler yapılması bazen yeterli olmamaktadır. Kalite standartlarına uygunluk sebebiyle yapılan düzenlemeler, yenilikler her ne kadar standartlar için yeterli olsa da anlaşılan sağlık personelinin sadece %3' ü için yeterli olmuştur.

2.11.Hastane Yöneticilerine Sorunlarını İletme İmkânı Bulma Durumları

Tablo.11: Hastane yöneticilerine sorunlarını iletme imkânı bulma durumları

	Değer	Yüzde
Evet her zaman	26	13,0
Evet Bazen	151	75,5
Hayır	23	11,5
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin yaklaşık %76' sının bazen, %13' ünün her zaman hastane yöneticilerine sorunlarını iletme imkânı buldukları, %12' sinin ise bu imkanı bulamadıklarını belirttikleri görülmektedir. Hemşirelerin, dikkati çeker derecede büyük çoğunluğunun yöneticilerine sorunları iletme imkanı bulmaları dikkati çekmektedir.

Ara ara yapılan çalışma memnuniyeti anketleri, birim bazında ayrı, meslek grupları bazında ayrı yapıp değerlendirilmesi hastane çalışanlarının beklenti ve sorunlarını algılama da önemli olmuştur ki bu da anketimizde görülmektedir. Zaten performansı arttırmak isteyen yönetici, çalışanın tutum ve davranışını, arzu ve isteklerini dikkate almalı ve onlara her şartta ulaşabilmelidir.

2.12.Çalışılan Kurumdan Ayrılmayı Düşünme Durumları

Tablo.12: Çalışılan kurumdan ayrılmayı düşünme durumları

	Değer	Yüzde
Evet Sık sık	34	17,0
Evet Bazen	91	45,5
Hayır	75	37,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaklaşık %46' sının bazen, %17' sinin ise sık sık çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşündükleri, yaklaşık %38' inin düşünmediği görülmektedir. Hemşirelerin yaklaşık 63' ünün bazen ve sık sık çalışılan kurumdan ayrılmayı düşüyor olmalarının araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıktığı anlaşılmaktadır. Aklımıza gelen ilk sebep ise hemşirelik mesleğinin yıpratıcı yanından dolayı uzun yıllar nöbetli bir çalışma temposunun ağırlığının kurumdan ayrılmayı düşündürdüğüdür. Bu yüzden aynı mesleği, nöbetsiz ve daha az çalışma şartlarına sahip farklı kurumlarda yapma arayışları, sık sık ya da bazen ayrılmayı düşündürmüş olabilir.Kadın nüfuslu bir meslek olan hemşireliğin çalışma şartlarının ağırlığı kadına has olan bazı dönemlerde özellikle hamilelik,doğum,doğum sonrası dönemlerde kişiyi iki kat zorladığı için bu dönemlerdeki ayrılma istekleri de artacaktır.

2.13.İdare Tarafından Çalışanların Ödüllendirildiğini Düşünme Durumları

Tablo.13: İdare tarafından çalışanların ödüllendirildiğini düşünme durumları

	Değer	Yüzde
Evet	1	,5
Bazen	15	7,5
Hayır	184	92,0
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin %92' sinin idare tarafından çalışanların ödüllendirildiğini düşünmedikleri, %8' inin bazen ve her zaman ödüllendirildiğini düşündükleri görülmektedir. Bu da hemşirelerin, ya ödül sisteminden memnun olmadıkları ya da idare tarafından çalışanları ödüllendirilmenin olmadığı şekilde değerlendirilebilir. Anketimizden ortaya çıkan çalışanların ödüllendirilmediğini düşündüğüdür. Bu durumun kurumdan ayrılma isteklerinin fazla olmasında da etkili olabileceğini düşündürmektedir.

3.ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON ARAÇLARI ÜZERİNDEKİ DEĞERLENDİRMELERİ

3.1.Ekonomik Motivasyon Araçları Analizleri

3.1.1.Ücret Seviyesinin Motivasyona Etkisi

Tablo.14: Ücret seviyesinin, motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	4	2,0
Etkisiz	6	3,0
Kararsız	3	1,5
Etkili	14	7,0
Çok Etkili	173	86,5
Toplam	200	100,0

Kurumda çalışan hemşirelerin %86,5' inin, ücret seviyesinin, motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında çok etkili olduğunu belirttikleri, %7'sinin etkili olduğunu belirttikleri dikkate alındığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun bu görüşte birleştiği görülmektedir.

Bir çok çalışanın olduğu gibi hemşirelerinde esas çalışma amacı tabi ki para kazanmaktır. Günümüz şartlarını düşünecek olursak da sağlık personelinin ücret seviyelerinin tatmin edecek boyutta olmadığını söylemek lazım. Bu yüzden de en büyük motivasyon aracının ücret olduğunu söylemek yanlış olmaz. Özellikle aile kurmuş ve standart çocuk sayısına sahip hemşirelerimizin okul öncesi dönemde bakımlarındaki ekstra giderleri karşılamada hem de okul dönemindeki masrafları karşılamada maddi desteğe ihtiyaçları artacaktır. Çoğu hemşire arkadaşımız maddi kayıplar sebebi ile doğum sonrası kazanılmış bazı haklarını bile kullanmamayı tercih etmektedir.

3.1.2. Performans Ücretlerinin Motivasyona Etkisi

Tablo.15: Performans ücretlerinin adil olup olmama durumunun, motivasyona etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	8	4,0
Etkisiz	8	4,0
Kararsız	4	2,0
Etkili	49	24,5
Çok Etkili	131	65,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %65,5' i performans ücretlerinin adil olup olmama durumunun, motivasyona etkisi için çok etkili olduğunu belirtirken, %24,5' i etkili olduğunu belirttikleri görülmektedir. Hemşirelerin yaklaşık %90' ı için performans ücretlerinin önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Performans ücreti de tıpkı ücretler gibi hemşireler üzerinde en büyük motivasyon aracı olarak geçmektedir. Tabi performans ücretleri kadar, adil dağıtımının yapıp yapılmadığı da çok önemlidir. Adil olmayan ücretler motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Özel birimlerde çalışan hemşireler, çektikleri

sıkıntılar, iş yoğunlukları ve iş riskleri ile doğru orantılı performanslarla çok daha iyi motive olurlar.Farklı ve daha yoğun iş stresi ancak farklı bir performansla değerlendirme gerektirir ki ancak o zaman çalışma şartları eşitlenebilir.Burada söz konusu olan performans ücreti olduğuna göre bu durumda ücret artışı farklı olmak zorundadır.

3.1.3.Ekonomik Ödüllendirmelerin Motivasyona Etkisi

Tablo.16: Mesleği icra ederken maddi ödül almanın motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	6	3,0
Etkisiz	1	,5
Kararsız	7	3,5
Etkili	27	13,5
Çok Etkili	159	79,5
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin %79,5' inin, mesleklerini icra ederken maddi ödül almanın motivasyonlarına çok etkisinin olduğunu, %13,5' inin etkisinin olduğunu belirttikleri, dolayısıyla yaklaşık %93' ünün maddi ödül almanın etkili olduğunu belirttikleri görülmektedir. Biz hemşirelerin yaşam kalitesini belli bir sınırdan sürdürebilmesinde her zaman maddi ödüller önemli bir yer tutacaktır. Yaşam koşullarının zorluğu, geçim sıkıntıları, düşük maaşlar maddi ödüllerini motivasyonda en ön sıralara çekecektir.Motivasyonda bu ödül tipinin her ne kadar önemli olduğunu bilsekte bizim kurum ve meslekte bu tip ödüllere rastlamak çok zordur.

3.1.4.İşin Garantili Bir Gelecek Sağlamasının Motivasyona Etkisi

Tablo.17: İşin garantili bir gelecek sağlamasının etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	3	1,5
Etkisiz	1	,5
Etkili	18	9,0
Çok Etkili	178	89,0
Toplam	200	100,0

Katılımcıların işlerinin garantili bir gelecek sağlamasının motivasyonlarına etkisi için, %89' unun çok etkili %9'unun etkili olduğunu belirttikleri görülmektedir. İşin garantili bir gelecek sağlamasının hemşirelerin motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

İşin garantili bir gelecek sağlamasının, bu mesleği seçme sebeplerinden olduğunu zaten söylemiştik. Günümüzde iş garantisi deyince akla gelen mesleklerden olan hemşirelik, dünden bu güne kadar aynı geçerli sebebini korumuştur. Bu da %98'lere varan bir anket sonucuyla karşımıza çıkarak bizi şaşırtmamıştır.Hatta sadece çalışan için değil çok küçük yaşta çocuğu için bu meslek okulunu seçen aileler için bile sebep iş garantili olmasıdır.

3.2.Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Analizleri

3.2.1.Takdir ve Övülmenin Motivasyonda Etkisi

Tablo.18: İşyerinde takdir edilme ve övülmenin motivasyonda ve verimli çalışmada etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	4	2,0
Etkisiz	2	1,0
Kararsız	8	4,0
Etkili	50	25,0
Çok Etkili	136	68,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %68' inin işyerinde takdir edilme ve övülmenin motivasyonda ve verimli çalışmada çok etkisi olduğunu, %25' inin ise etkisi olduğunu belirtmiş olmaları, hemşirelerin yaklaşık %93' ü için takdir edilme ve övülmenin önemli olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların bireysel ya da ekip olarak hak ettiklerini düşündükleri zaman takdir edilmeye ihtiyaçları vardır. Bu çalışana geri bildirim de motivasyon ve kendilerini geliştirme istekleri olarak geri dönecektir. Çünkü “davranışlar davranışları doğurur.” İnsan doğası gereği daima sevilmeyi,övülmeyi,takdir görmeyi ister ki hayatını olumlu yönlendirebilsin.Pozitif düşünüp pozitif enerji ile çevresini sarsın.

3.2.2.Kurumun Sosyal İmkanlarının Motivasyonda Etkisi

Tablo.19: Kurumun sunduğu sosyal imkanların motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	17	8,5
Etkisiz	37	18,5
Kararsız	23	11,5
Etkili	57	28,5
Çok Etkili	66	33,0
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin %33' ü için kurumun sunduğu sosyal imkanların motivasyonda çok etkisi olduğunu, yaklaşık %29' u için etkisi olduğunu, %19' u için etkisiz olduğunu belirttikleri görülmektedir. Hastanemizde sunulan çok fazla sosyal imkanlar olmadığı için hemşire arkadaşların cevaplarırken çok takıldıklarına bizzat şahit oldum. Tatmadıkları, görmedikleri imkanları değerlendirmek de doğal olarak çok zor geldi. Bu yüzden de çok anlamlı bir sonuç karşımıza çıkmamıştır.

3.2.3.Özel Yaşamdaki Sorunlara Karşı Yönetimin Duyarlılığının Motivasyona Etkisi

Tablo.20: Çalışanların özel yaşamındaki sorunlara karşı yönetimin duyarlılığının etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	33	16,5
Etkisiz	42	21,0
Kararsız	36	18,0
Etkili	42	21,0
Çok Etkili	47	23,5
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin yaklaşık %24' ünün çalışanların özel yaşamındaki sorunlara karşı yönetimin duyarlılığının motivasyonları için çok etkisinin olduğunu, %21' inin etkisinin olduğunu, %21' inin motivasyon için etkisiz olduğunu, %18' inin kararsız olduğunu, yaklaşık %17' si için ise çok etkisiz olduğunu belirttikleri görülmektedir. Yaklaşık %45' inin etkili ve çok etkili, yaklaşık %38' inin ise etkisiz ve çok etkisiz cevaplarını verdikleri dikkate alındığında yönetimin, çalışanların özel yaşamlarındaki sorunlarına karşı duyarlı olmasının motivasyonları için göreceli olarak etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Hemşirelerin çalışma saatlerini bireysel sorunları göz önünde bulundurularak düzenlenmesi, iş yeri bünyesinde bir kreş olması, ulaşım konusundaki sorunlar için gerekli servis araçların temini gibi bazı sorunlara getirilen kolaylıklar ya da bu konulara gösterilen sağduyular tabi ki önemli olacaktır.Henüz bu sorunlara getirilen resmi çözümler bulunmadığı için cevaplar çalışılan birimlerin bu tip sorunlara kendi çerçevelerindeki kolaylıklar doğrultusunda olmuştur.Bu konuda bazı arkadaşlarımız çalıştığı birimin kolaylıklarından yararlanmak konusunda şanslı iken bazılarımız çoğu sorunlarla baş etmede yalnız kalmışlardır.

3.2.4.Çalışma Arkadaşları İle İlişkilerin Motivasyonda Etkisi

Tablo.21: Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	5	2,5
Etkisiz	8	4,0
Kararsız	5	2,5
Etkili	51	25,5
Çok Etkili	131	65,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaklaşık %66' sının çalışma arkadaşları ile ilişkilerin motivasyonda çok etkisinin olduğunu yaklaşık %26' sının etkisinin olduğunu belirttikleri görülmektedir. Hemşirelerin %91' i için çalışma arkadaşları ile ilişkilerin motivasyonda önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Sağlık çalışanları, özellikle biz hemşireler günümüzün büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmekteyiz. Hatta çoğunlukla 24 saatlik nöbetlerle çalışmaktayız. Bu sebeptendir ki diğer mesleklerden daha çok önemli olmuştur bizim için çalışma arkadaşlarımız ile ilişkilerimiz. %91'lik anket sonucu bunu motivasyondaki önemini göstermiştir.Çalışma arkadaşlarımızla geçirdiğimiz uzun saatler zaman zaman sorunlarımızı beraber çözmeye,beraber çareler aramaya kadar götürmüştür.Tabi hep olumsuz konular değil paylaşılanlar.Mutluluklarımız,kazanımlarımız da paylaşılmıştır tıpkı birer aile gibi.

3.2.5.Bağımsız Çalışmanın Motivasyona Etkisi

Tablo.22: Bağımsız hareket etmenin motivasyon üzerinde etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	16	8,0
Etkisiz	36	18,0
Kararsız	34	17,0
Etkili	38	19,0
Çok Etkili	76	38,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %38' i bağımsız hareket edebilmenin motivasyon için çok etkili olduğunu, %19' u etkili olduğunu, %18' i etkisiz olduğunu, %17' si bu konuda kararsız olduğunu belirtirken, %8' i de çok etkisiz olduğunu belirttikleri görülmektedir. Bağımsız hareket edebilmenin motivasyon için önemli bir özellik olduğu anlaşılmaktadır. Fakat unutulmamalı ki hemşireler bir ekip çalışmasının bir parçasıdır. Bu yüzden bağımsız hareket etmek kadar, ekip çalışmasında yer almakta motivasyonda etkilidir.Zaman zaman ani gelişen sorunlarda hemşirenin bağımsız karar vermesi gereken yerde bunu yapabilmesi ona bu imkanı tanıyacak kadar güvenilmesi bir hemşire için gurur verici bir olaydır.Aynı zaman da belki bir hayat kurtarıcı bile olabilir.

3.2.6.İş İle İlgili Önerilerinin Dikkate Alınmasının Motivasyona Etkisi

Tablo.23: İş ile ilgili önerilerin dikkate alınmasının motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	13	6,5
Etkisiz	24	12,0
Kararsız	24	12,0
Etkili	49	24,5
Çok Etkili	90	45,0
Toplam	200	100,0

Katılımcıların %45' ine göre iş ile ilgili önerilerin dikkate alınmasının motivasyonda çok etkisinin olduğu, yaklaşık %26' sına göre etkisinin olduğu, %12' sinin bu konuda kararsız olduğu, %12' si için ise motivasyonları için etkisiz olduğu anlaşılmaktadır. Hemşirelerin yaklaşık %70' inin motivasyonları için iş ile ilgili önerilerinin dikkate alınmasını bekledikleri görülmektedir.

Çalışanın yaptıkları işle ilgili kolaylık ve zorlukları bilmeleri ve bu sebeple işlerini kolaylaştıracak önerilerde bulunmaları en doğal hakları olmalıdır. Bunun yapıcı bir şekilde, samimiyetle dikkate alınması motivasyonu da arttıracaktır. Ayrıca özel hayatları gereği farklı şehir ve farklı kurumlarda çalışan hemşirelerin dönem dönem bir arada çalışma durumlarında değişik bakış açıları ve tecrübeleriyle farklı kolaylıklar getirebilecekleri unutulmamalı ve bu önerilerin dikkate alınmasıyla kazanılmalıdır. Aynı şey farklı eğitim seviyeleri, sertifika programları ve kurs sahibi hemşireler için de geçerlidir.

3.3. Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları Analizleri

3.3.1. Yükselme Olanaklarının Motivasyonda Etkisi

Tablo.24: Yükselme olanaklarının motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	4	2,0
Etkisiz	1	,5
Kararsız	6	3,0
Etkili	24	12,0
Çok Etkili	165	82,5
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin yaklaşık %83' ü için yükselme olanaklarının motivasyonlarında çok etkisinin olduğunu belirtmiş olmaları, büyük çoğunluğunun yükselme olanaklarını takip ettikleri ya da böyle bir beklenti içinde oldukları anlamında alınabilir. Yükselme olanaklarına ne çok kolay ulaşılabilirmeli ne de bıkkınlık verecek derece de uğraşlar gerektirmeli zamanında ve yerinde olmalı ve kişileri emekleri sırasında yıpratmamalı. Tıpkı maddi ödüllerde olduğu gibi adil olması da çok önemlidir. Yükselme olanakları hizmet süreleri ve eğitim seviyesiyle doğru orantıda

olduğu müddetçe motivasyon sağlayacaktır.Yükselme olanaklarındaki kademelerin de sıralaması,ne şekilde ne sırada geçildiği de önemli olmalıdır.

3.3.2.Fiziksel çalışma şartlarının motivasyonda etkisi

Tablo.25: Fiziksel çalışma şartlarının motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	2	1,0
Etkisiz	2	1,0
Kararsız	3	1,5
Etkili	26	13,0
Çok Etkili	167	83,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaklaşık %84' ü için fiziksel çalışma şartlarının motivasyonlarında çok etkisi olduğunu belirttikleri, %13' ünün etkisi olduğunu belirttikleri dikkate alındığında, tamamına yakınının fiziksel çalışma koşullarına önem verdikleri anlaşılmaktadır. Çalışanın kendine ait belli bir çalışma alanının olmaması, yeterli ve yeni teknik donanımlara sahip olmaması motivasyonu düşürecektir. Bu yüzden hemşireler fiziksel çalışma şartlarına önem vermektedir.Çalışma ortamları dışında ki dinlenme,giyim,yemek gibi ihtiyaçlarının da karşılandığı alanların çalışan için itina ile düşünülmüş olması motivasyonu olumlu etkiliyecektir.

3.3.3.Fikir Danışılmasının Motivasyonda Etkisi

Tablo.26: Fikir danışılmasının motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	6	3,0
Etkisiz	26	13,0
Kararsız	27	13,5
Etkili	55	27,5
Çok Etkili	86	43,0
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin %43' ü kendilerine fikir danışılmasını motivasyonları için çok etkili bulurken, yaklaşık %28' i etkili bulmakta, yaklaşık %14' ü bu konuda kararsız olduğunu belirtirken, %13' ü de kendilerine fikir danışılmasının etkisiz olduğunu belirtmektedirler.

İşi fiilen yapan kişiler o işi yönetenden daha iyi bilirler. Çalışan kendisi ile ilgili bir işte kendilerine sorulmadan ya da fikir alınmadan değişiklikler yapılmasına faaliyetlerde bulunulmasına hoş bakmayacaktır. Hem işlerin en iyi şekilde yapılması hem de motivasyonu arttırması sebebiyle çalışan fikri alınmalıdır. Anket uygulayıcıları da bunu anlatmıştır.

3.3.4.Eğitim, Kurs vb. Gelişme Olanaklarının Motivasyonda Etkisi

Tablo.27: Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilmenin motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	6	3,0
Etkisiz	12	6,0
Kararsız	22	11,0
Etkili	61	30,5
Çok Etkili	99	49,5
Toplam	200	100,0

Katılımcıların yaklaşık %50' si eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilmenin motivasyonlarında çok etkisi olduğunu, yaklaşık %31' inin etkili olduğunu belirtmiş olması, hemşireler için eğitim, kurs gibi imkanların önemli olduğunu göstermiştir.

Çok gelişmiş dünya ülkelerinde sağlık personelin hepsinde tabi ki hemşirelerde de belli dallarda branşlaşma söz konusudur. Bu da hemşirelerin tıpkı doktorlar gibi branşlarda özel eğitim alarak çalışmalarını sürdürdükleri, mesleklerini icra ettiğini gösteriyor. Türkiye şartlarında henüz bu mevcut olmadığı için imkanlar çerçevesinde bazı özel birimler eğitimlerle, sertifika programları ile desteklenmiştir. Bazı birimler de kurslarla, hizmet içi eğitimlerle, kongrelerle gelişen ve değişen yenilikleri yakalamaya çalışmıştır. İşini iyi yapmak isteyen hemşirelerde bu imkanları değerlendirmek istemektedir. Motivasyonda %70'lerde etkili olduğu

sonucunu vermektedir.Fakat bu imkanlar sunulurken doğru kişiye doğru imkan sunulması konusu bazen atlanmaktadır.Bu da çalışanlarımızın çoğu zaman şikayetçi olduğu konulardandır.Tüm çalışanlarımız bu tip imkanlara sahip olmak için eşit haklara sahip olsada bazı birimler yada bazı durumlar da öncelik hakkına sahiptir.

3.3.5.Yetki ve Sorumluluğun Motivasyonda Etkisi

Tablo.28: Daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesinin motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	8	4,0
Etkisiz	23	11,5
Kararsız	33	16,5
Etkili	67	33,5
Çok Etkili	69	34,5
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin yaklaşık %35’ inin daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesinin motivasyonlarında çok etkisi olduğunu, yaklaşık %34’ ünün etkisi olduğunu belirttikleri, yaklaşık %17’ sinin bu konuda kararsız oldukları, yaklaşık %12 si için ise daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesinin motivasyonlarında etkisiz olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Sorumlu olmanın, gerçek anlamda yetkili olmak, önemli olmak demek olduğunu artık herkes biliyor. Bu yüzden, çalışanı görevinde etkili ve verimli kılmak için kendisine sorumluluk vererek motive etmek gerekir. Bu da çalışanı başarılı olmaya motive eder.Ayrıca bazı durumlarda yetki ve sorumluluklar işlerin daha sorunsuz ve düzeni işleyişini de sağlar.Her çalışan kendi sorumluluğunu bilirse kimse gereksiz iş yapmak durumunda kalmaz.Tüm görevler gerekli önemi kazanır.

3.3.6.İletişim Ağının Motivasyona Katkısı

Tablo.29: İletişim ağının motivasyona katkısı

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	10	5,0
Etkisiz	31	15,5
Kararsız	30	15,0
Etkili	65	32,5
Çok Etkili	64	32,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılanların yaklaşık %33' ü iletişim ağının motivasyona katkısının etkili olduğunu, %32' si çok etkili olduğunu belirtirken, yaklaşık %16' sı etkisiz olduğunu ve %15' inin ise bu konuda kararsız oldukları görülmektedir.

Bir kurumda çalışanlar üstlendiği görevi en iyi şekilde yerine getirebilmesi için öncelikle etkili iletişim kurabilmelidir. Bu iletişim sürecinin yürütülmesinden de kurumun tüm üyeleri sorumludur. Sağlık personeli iletişim becerilerini en üst düzeyde kazanmak mecburiyetindedir. Yönetimde iletişim ağının hem planlanmasında hem de yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya çok yönlü hareketinin düzenli çalışmasından sorumludur. Düzenli çalışması motivasyon açısından önemlidir.

3.3.7.Çalışanların Hatalarına Karşı Yönetimin Tutumunun Motivasyona Etkisi

Tablo.30: Çalışanların hatalarına karşı yönetimin tutumunun motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	4	2,0
Etkisiz	10	5,0
Kararsız	19	9,5
Etkili	89	44,5
Çok Etkili	78	39,0
Toplam	200	100,0

Katılımcıların yaklaşık %45' inin, çalışanların hatalarına karşı yönetimin tutumunun motivasyonlarına etkili olduğunu, %39' u çok etkili olduğu, yaklaşık %10' unun bu konuda kararsız oldukları görülmektedir. Hemşirelerin yaklaşık %84' ünün etkili ve çok etkili cevabını vermiş olmaları, bu konunun hassasiyetini göstermektedir. Kurumlarda dozunda disiplinin zararı yoktur. Özellikle hakkaniyetli uygulandığı zaman verimi dahi arttırır. Çünkü başı bozukluk büyük hataları, belirsizliği ve verimsizliği beraberinde getirir. Bu çalışan kesimi de huzursuz ve mutsuz eder.

3.3.8.Çalışma Koşullarına Yönetimin Esnekliğinin Derecesinin Motivasyona Etkisi

Tablo.31: Çalışma koşullarına yönetimin esnekliğinin derecesinin motivasyona etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	4	2,0
Etkisiz	6	3,0
Kararsız	20	10,0
Etkili	82	41,0
Çok Etkili	88	44,0
Toplam	200	100,0

Hemşirelerin %44' ü çalışma koşullarına yönetimin esnekliğinin derecesinin motivasyona çok etkisi olduğunu, %41' i etkisi olduğunu belirtirken, %10' unun bu konuda kararsız olduklarını belirttikleri görülmektedir. Kurumda tüm çalışanların rollerini kalın çizgilerle belirleyip, katı kurallar içerisinde hapsedmek zor olur. İş yeri çeşitli olanaklarla çalışanların imkanlarına, makul isteklerine göre zevkle çalışılan bir ortama dönüştürülebilir.

Özellikle kadın nüfuslu bir meslek olan hemşirelikte aile hayatı ile bir arada götürülen çalışma hayatında zaman zaman çıkan sorunlar esneklikleri gerekli kılmıştır.Nöbetli çalışma,tam zamanlı çalışma,çalışma günlerinin hafta içi yada hafta sonu farkı gözetmemesi bazen sıkıntılara sebep olduğu için esnek çalışma hoşgörüsü çoğu zaman hızır gibi yetişir.Bazı birimlerin kendi imkanları doğrultusunda kişiye özel çalışma zamanları oluşturabilmeleri mükammel bir imkandır.

3.3.9.Amirlerin Çalışana ve Kurum Çalışmalarına Karşı Davranışlarının Motivasyona Etkisi

Tablo.32: Amirlerin, çalışana ve kurum çalışmalarına karşı davranışlarının motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	3	1,5
Etkisiz	4	2,0
Kararsız	7	3,5
Etkili	58	29,0
Çok Etkili	128	64,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %64' ünün amirlerin, çalışana ve kurum çalışmalarına karşı davranışlarının motivasyonda çok etkisi olduğunu, %29' unun etkisi olduğunu belirttikleri görülmektedir. Hemşirelerin yaklaşık %93' ünün bu konuyu önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Yönetici ya da amir olarak iş yerinde personeli en kolay motive etmenin yolu iyi bir önder ve rehber olabilmek, çalışanın gözünden olaylara bakabilmek, onların işlerini kolaylaştıracak şekilde düzenlemelerle kurum çalışmalarını yürütebilmekten geçer.Dozunda oluşturulmuş bir disiplin ve kurallar çalışanın hem işini kolaylaştıracak hem de ilişkileri olumlu seviyede tutacaktır. Anket sonucumuzda çalışanın amirlerinin tutum ve davranışlarını, olaylara bakış açılarını, iş yeri çalışmalarındaki performansını ne kadar önemsedığını anlatmıştır.

3.3.10.İşletmenin hedeflerinin olması ve bunun çalışanlara açıklanmasının motivasyonda etkisi

Tablo.33: İşletmenin hedeflerinin olması ve bunun çalışanlara açıklanmasının motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	31	15,5
Etkisiz	37	18,5
Kararsız	23	11,5
Etkili	46	23,0
Çok Etkili	63	31,5
Toplam	200	100,0

Katılımcıların yaklaşık %32' sinin işletmenin hedeflerinin olması ve bunun çalışanlara açıklanmasının motivasyonda çok etkisi olduğunu, %23' ünün etkisi olduğunu, yaklaşık %19' unun etkisiz olduğunu, %16' sının çok etkisiz olduğunu belirttikleri, yaklaşık %12' sinin ise bu konuda kararsız oldukları görülmektedir.

Çalışanın motive edebilmek için, onlara ulaşacağı hedefleri tanıtmak, göstermek lazım.Hedef sonuç ilişkisinin özümsemişi çalışmaları sonuçların getireceği artılar yönünden olumlu etkilediği gözlenmiştir. Hedefi olmayan insan etkin olamaz. Sanırım bu nokta da hastane yönetimine iş düşmektedir. Anket sonucuna göre ise %55 gibi bir yüzde motivasyonda hedef olmasını etkili görse de geriye kalan yüzdenin küçümsenecek kadar az olmadığını göstermektedir. Bu yüzdenin hedefleri olmadığını düşünmektense, hedefler konusunda bilgisiz olduğunu düşünmeyi tercih ederim.Bu kısmın ise ekonomik kaygı nedeni ile çalıştıkları vesonuç odaklı çalıştıkları düşünülmektedir.Hastane yönetiminin vizyon ve misyon konusunda çalışanları hizmet içi eğitim programında eğitmeleri,desteklemeleri ve en önemlisi de eğitimlerin sonuçlarını sahada iyi gözlemlemelidir.

3.3.11.İlişkide Olunan Diğer Birimlerle Sağlıklı Bir İletişimin Motivasyona Etkisi

Tablo.34: İlişkide olunan diğer birimlerle sağlıklı bir iletişimin motivasyonda etkisi

	Değer	Yüzde
Çok Etkisiz	11	5,5
Etkisiz	33	16,5
Kararsız	24	12,0
Etkili	63	31,5
Çok Etkili	69	34,5
Toplam	200	100,0

İlişkide olunan diğer birimlerle sağlıklı bir iletişimin motivasyonda etkisi için, hemşirelerin yaklaşık %35’ inin çok etkili cevabını verirken, yaklaşık %32’ sinin etkili cevabını vermiş olmaları, motivasyon için diğer birimlerle sağlıklı iletişimi önemli gördükleri anlaşılmaktadır.

Özellikle hastanemizde zaman zaman yer sıkıntısı, personel sıkıntısı sebebiyle hasta sevki ve personel takviyesi gibi sebeplerle diğer birimlerle olan iletişim ne kadar olumlu olursa, o kadar az sorun ve iyi verim olarak bize geri döner. Gönül rahatlığıyla karşılıklı olarak birimler işleyişini düzenli ve olumlu olarak devam ettirir ve birbirine samimiyetle güvenir.

Bunu bir örnekle açıklayacak olursak hastanenin acil kadın doğum ünitesine başvuran bir gebenin anamnez bilgileri doğum salonunu,kadın doğum servisini ve doğacak olan bebeğin bakımı açısından yenidoğan ünitesini eşit oranda ve yaklaşık aynı ehemmiyette ilgilendirmektedir.Bu servislerin ortak iletişim ağı geliştirmeleri gebe ve bebeği için olumlu sonuçlar getirir.Bu olumlu sonuçlar hem hastane yönetiminin hem de çalışanın yüzünü güldüren sonuçlar doğurur.

3.4.Karşılaştırmalı Analizler

3.4.1. İşten Ayrılmayı Düşünme Durumlarının Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo.35: İşten ayrılmayı düşünme durumlarının meslekte çalışma sürelerine göre dağılımı

		Meslekte Çalışma Süresi				Toplam
		0-5	6-15	16-21	22+	
İşten Ayrılmayı Düşünme	Evet	,0%	16,7%	16,9%	19,5%	17,0%
	Sık sık					
	Evet	75,0%	42,7%	52,5%	39,0%	45,5%
	Bazen					
	Hayır	25,0%	40,6%	30,5%	41,5%	37,5%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hemşirelik mesleğinde;

- Çalışma süresi 5 yıldan az olanların %75' inin bazen işten ayrılmayı düşündükleri görülmektedir.Çünkü tam zamanlı çalışılan,nöbet tutulan,yıpranma payı fazla olmasına rağmen resmi olarak kabul edilmeyen bir sistemde ilk yıllarda ağır gelip ayrılmayı düşünenler fazla olacaktır.
- 6-15 yıldır çalışanların yaklaşık %43' ünün bazen ayrılmayı düşündükleri fakat buna karşılık yaklaşık %41' inin ayrılmayı düşünmedikleri gözlenmiştir.Bu yıllara tekabül eden yaş ortalamasının doğurganlık yılları ile aynı paralelde olduğu düşünülecek olursa çocuk bakımındaki ihtiyaç duyulan annelik görevleri ile örtüşmeyen ağır çalışma şartlarını zaman zaman kişileri meslekten ayrılmayı düşündürmeye zorlamaktadır.
- 16-21 yıldır çalışanların yaklaşık %53' ünün bazen işten ayrılmayı düşündüğü görülmektedir.Çünkü uzun çalışma yıllarına rağmen nöbet tutma oran ve sayısında azalma olmaması,bununla birlikte ekonomik kaygıların devam etmesi bir kesime ayrılmayı düşündürürken bazen de vazgeçiriyor.
- 22 yıl ve daha fazla süredir bu mesleği yapanların yaklaşık %42' si işten ayrılmayı düşünmediklerini belirtirken %39' unun da bazen işten ayrılmayı düşünmeleri, yaklaşık %20' sinin sık sık düşünmeleri dikkat

çekicidir.Emeklilik sürecinde değişikliğe uğrayacak ve azalacak maddi gelirler ile sosyal hayattan tamamen kopma korkuları işten ayrılma düşüncelerini azaltmaktadır.Ayrıca bazı kesimin çalışma yılı dodurmasına rağmen yeni yasal düzenlemelerle hizmet sürelerinin artırılmış olması da bazı kesimi çalışmaya mecbur bırakmıştır.Bu da az bir kesimin artık tükenmişlik seviyesinde olduğu için ayrılmayı çok isteyip ama yasal şartların izin vermediğini gösteriyor.

- 5 yıldan az süre ile çalışan kesimin yüzdesinin fazla olması ise adaptasyonda çok sıkıntılar yaşandığını ya da meslek seçiminde çok düşünmeden karar verildiğini, bu mesleğe uygun olmadığını gösteriyor olabilir.
- 6-15 yıl süre ile çalışan kesime gelindiğinde artık duruma alışılmış, çalışma hayatına adapte olunmuş ve mesleği benimsemiş çok büyük grup karşımıza çıkmaktadır.Sahip oldukları aile hayatı ve mevcut aile bireylerinin artan ekonomik ihtiyaçları,daha iyi yaşam şartlarına sahip olma istekleri çalışma hayatının devamına ihtiyaç doğutmaktadır.Bunlara ait olumsuz kararlarda yoktur.

3.4.2. İşten Ayrılmayı Düşünme Durumlarının Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı Karşılaştırması

Tablo.36: İşten ayrılmayı düşünme durumlarının hastanede çalışma sürelerine göre dağılımı

		Hastanede Çalışma Süresi				Toplam
		-1,00	2-5	6-10	11+	
İşten Ayrılmayı Düşünme	Evet Sık sık	20,0%	11,7%	21,1%	19,6%	17,0%
	Evet Bazen	33,3%	46,8%	49,1%	43,1%	45,5%
	Hayır	46,7%	41,6%	29,8%	37,3%	37,5%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hastanede,

- Bir yıldan az süredir çalışanların yaklaşık %47' si işten ayrılmayı düşünmezken, yaklaşık %33' ü bazen, %20' si ise sık sık düşündüklerini görmekteyiz.Bunun yeni bir çalışma ortamına giren hemşirelerin ortamı gözlemleme,değerlendirme,sebeup sonuç ilişkisi kurma,gelir diliminin

hesaplanması yani performansın hesaplanması konularındaki bilgisizlikleri ve eksikliklerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

- 2-5 yıldır çalışanların yaklaşık %47' si bazen işten ayrılmayı düşünürken, yaklaşık %42' si düşünmediklerini çok anlamlı olmamakla beraber zaman zaman değişen performans ödemeleri ile dönemsel gelişen iş yoğunlukları kafaları karıştırabilmektedir.
- 6-10 yıldır çalışanların yaklaşık %49' u bazen işten ayrılmayı düşünürken, yaklaşık %30' unun düşünmediği ancak yaklaşık %21' inin sık sık işten ayrılmayı düşündükleri görülmektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi çalışan kesimin bayan oluşu, ev, iş ve çocuk bakımı üçgeninde en büyük özverinin ve sorumluluğun yine bayana ait olması bazı sorunların baş edilmesindeki çaresizliklerin işten ayrılmayı çare olarak göstermesi kaçınılmaz son oluyor.
- 11 yıl ve daha fazla süredir hastanede görev yapanların yaklaşık %43' ü bazen işten ayrılmayı düşünürken, yaklaşık %37' sinin düşünmediği ancak yaklaşık %20' sinin sık sık düşünmedikleri görülmektedir. Yılların geçmesi ile paralel ilerleyen yaşlar aynı zamanda sağlık sorunlarını, yıpranmayı ve tükenmişlik sendromunu da beraberinde getiriyor. Bu da işten ayrılmada azımsanmayacak bir yüzdeyi oluşturuyor. Sosyal hayatta daha az sorumlulukları kalmış ve maddi manevi rahatlığı yakalamış olan kesim daha az işten ayrılmayı düşünmektedir.

3.4.3. İşten Ayrılmayı Düşünme Durumu İle Aralarında Anlamlı İlişki Görülen Değişkenler

Tablo.37: İşten ayrılmayı düşünme durumu ile aralarında anlamlı ilişki görülen değişkenler

	p	r
İşimin garantili bir gelecek sağlaması ne kadar etkili	0,141	0,047
Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi	0,153	0,031
Kurumun sunduğu sosyal imkanların durumu motive olmanızda ne kadar etkilidir	0,210	0,003
Çalışanların özel yaşamındaki sorunlara karşı yönetimin duyarlılığı ne kadar etkilidir	0,191	0,007
Mesleğinizden memnun musunuz	-0,464	0,000
Mesleği kendi isteğinizle mi seçtiniz	-0,271	0,000
Çalışma mekânınızın fiziksel sağlığını gözetecek şekilde düzenlendiğini düşünüyor musunuz	-0,220	0,002
Hastane yöneticilerine sorunlarınızı iletme imkânı buluyor musunuz	-0,262	0,000

Araştırmaya katılan hemşirelerin işten ayrılmayı düşünme durumları ile,

- İşlerinin garantili bir gelecek sağlaması arasında, 0,05 düzeyinde düşük seviyeli aynı yönlü bir ilişki olduğu($p=0,141, r < 0,05$),
- Mesleklerini icra ederken maddi ödül alma arasında, 0,05 düzeyinde düşük seviyeli aynı yönlü bir ilişki olduğu ($p=0,153, r < 0,05$),
- Kurumun sunduğu sosyal imkanlar ile arasında 0,01 düzeyinde düşük seviyeli aynı yönlü bir ilişki olduğu ($p=0,210, r < 0,01$),
- Çalışanların özel yaşamlarındaki sorunlara yönetimin duyarlılığı arasında 0,01 düzeyinde düşük seviyeli aynı yönlü bir ilişki olduğu ($p=0,191, r < 0,01$),
- Hemşirelerin mesleklerinden memnun olma durumları ile arasında, 0,01 düzeyinde orta seviyeli ters yönlü bir ilişki olduğu ($p= -0,464, r < 0,01$),
- Hemşirelik mesleğini kendi istekleri ile seçmiş olmaları arasında, 0,01 düzeyinde düşük seviyeli ters yönlü bir ilişki olduğu ($p= -0,271, r < 0,01$),

- Çalışma mekanının fiziksel sağlığı ile arasında, 0,01 düzeyinde düşük seviyeli ters yönlü bir ilişki olduğu ($p = -0,220, r < 0,01$),
- Yöneticilerine sorunlarını iletme imkanı bulabilmeleri arasında, 0,01 düzeyinde düşük seviyeli aynı yönlü bir ilişki olduğu ($p = -0,262, r < 0,01$), görülmektedir.

Özellikle mesleklerinden memnun olmaları başta olmak üzere, hemşirelik mesleğini kendi istekleri ile seçmiş olmalarının, çalışma mekanlarının fiziksel sağlığının ve yöneticilerine sorunları iletme imkanı bulabilmelerinin işten ayrılmayı düşünme durumları arasında anlamlı ilişkiler çıkması dikkat çekicidir.

3.4.4. Mesleği Kendi İstekleri İle Seçme Durumlarının Meslekten Memnuniyet Durumlarına Göre Dağılımı Karşılaştırması

Tablo.38: Mesleği kendi istekleri ile seçme durumlarının meslekten memnuniyet durumlarına göre dağılımı

			Mesleği kendi isteğinizle mi seçtiniz			Toplam
			Evet	Kısmen	Hayır	
Mesleğinizden memnun musunuz	Evet	Değer	68	43	10	121
		Yüzde	81,0%	58,1%	23,8%	60,5%
	Hayır	Değer	16	31	32	79
		Yüzde	19,0%	41,9%	76,2%	39,5%
Toplam		Değer	84	74	42	200
		Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hemşirelik mesleğinden memnun olanların %60'5, olmayanların %39,5 olduğu çalışmada;

Hemşirelik mesleğini kendi isteği ile seçenlerin %81' inin mesleklerinden memnun olduğu, kısmen kendisi seçenlerin yaklaşık %58' inin hemşirelik mesleğinden memnun olduğu ancak yaklaşık %42' sinin ise memnun olmadığı, mesleği kendisinin seçmediğini belirtenlerin ise yaklaşık % 76' sının mesleklerinden memnun olmadıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin mesleklerini kendi istekleri ile seçmeleri halinde mesleklerinden memnun oldukları, kısmen kendisi seçenlerde ise tam dengeli olmasa da kısmen seçime uyumlu olarak meslekten memnuniyet derecelerinin de dengeli dağıldığı, kendi isteği ile seçmeyenlerin ise beklendiği gibi mesleklerinden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır.

Bunu da şöyle izah edebiliriz.Sağlık meslek liselerine başvuru yaşları 13-14 yaş grubuna tekamül etmekte olduğu için ergenlik ve ergenlik öncesi döneme denk gelen bu yaşların bütün hayatlarını etkileyecek olan meslek seçimi gibi önemli bir kararı fiziki ve psikolojik gelişimini tamamlamamış çocukların yapması ya da bunun tam tersi onların adına ebeveynlerinin karar vermesi meslekteki memnuniyet düzeylerini olumsuz etkileyecektir.

Bu durumu bir de tersten incelemeye kalkarsak;

3.4.5. Meslekten Memnuniyet Durumlarının Mesleği Kendi Seçme Durumlarına Göre Dağılım Karşılaştırması

Tablo.39: Meslekten memnuniyet durumlarının mesleği kendi seçme durumlarına göre dağılımı

			Mesleğinizden memnun musunuz		Toplam
			Evet	Hayır	
Mesleği kendi isteğinizle mi seçtiniz	Evet	Değer	68	16	84
		Yüzde	56,2%	20,3%	42,0%
	Kısmen	Değer	43	31	74
		Yüzde	35,5%	39,2%	37,0%
	Hayır	Değer	10	32	42
		Yüzde	8,3%	40,5%	21,0%
Toplam	Değer	121	79	200	
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%	

Hemşirelik mesleğini kendi isteği ile seçenlerin %42, kısmen kendi isteği ile seçenlerin %37 ve kendi isteği ile seçmeyenlerin %21 olduğu çalışmada;

Hemşirelik mesleğinden memnun olanların yaklaşık %56' sının mesleği kendi istekleri ile seçtikleri, yaklaşık %36' sının kısmen kendi istekleri ile seçtikleri sonucuna karşılık sadece yaklaşık %8' inin kendi istekleri ile seçmedikleri görülmektedir. Mesleğinden memnun olmayanların ise yaklaşık %41' inin mesleklerini kendi istekleri ile seçmedikleri, yaklaşık %39' unun ise kısmen kendi istediği ile seçtikleri, buna karşılık mesleklerinden memnun olmayanların sadece %20' sinin mesleklerini kendi istekleri ile seçtikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerde, mesleğinden memnun olanların bu mesleği bir bölümünün tamamen bir bölümünün kısmen kendi istekleri ile seçtikleri, mesleğinden memnun olmayanların ise mesleklerini kendilerinin seçmedikleri yada kısmen kendilerinin seçtikleri anlaşılmaktadır.

Bu durumları iki değişken arasındaki aşağıdaki (Tablo.40) korelasyon tablosuna baktığımızda da anlamaktayız:

Tablo.40: Mesleklerinden memnun olma durumları ile mesleği kendi seçme durumları arasındaki ilişki

Correlations

		Mesleğinizden memnun musunuz	Mesleği kendi isteğinizle mi seçtiniz
Mesleğinizden	Pearson Cor.	1	0,435**
memnun	Sig. (2-tailed)		0,000
musunuz	N	200	200
Mesleği kendi	Pearson Cor.	0,435**	1
isteğinizle mi	Sig. (2-tailed)	0,000	
seçtiniz	N	200	200

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Mesleklerinden memnun olma durumları ile mesleği kendi seçme durumları arasında orta seviyeli ve %1 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=0,435$, $r<0,01$).

3.4.6.Hemşirelerin Gündüz Çalışanlar İle Hem Gündüz Hem Gece Çalışanlar İle Olan Durum Karşılaştırması

Tablo.41: Hemşirelerin Gündüz Çalışanlar İle Hem Gündüz Hem Gece Çalışanlar İle Olan Durum Karşılaştırması t-testi sonuçları

Çalışma şekli	N	ortalama	Standart sapma	Ser.Der.	t	p
Gündüz	20	95,60	9,49	197	3,23	0,001
Gündüz/Gece	179	86,03	12,85			

Hemşirelerin motivasyonu, gündüz çalışanlar ile hem gündüz hem gece çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Test etmek amacıyla Bağımsız İki Örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız İki Örneklem t testi “Motivasyon Ölçeği” ortalamalarının gündüz çalışanlar ile hem gündüz hem gece çalışanlar arasındaki farklılıklarını tespit etmek amacıyla uygulanmıştır. Analiz sonucunda %99 anlamlılık düzeyinde $p=0,001$ olup, $p<0.01$ değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık tespit edilmiştir.

Hemşirelerin motivasyonunun çalışma şekline göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür. ($t_{197}=3,23$, $p<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, Gündüz çalışanların motivasyon araçlarını etkili buldukları ($Ort=95,60$), hem gece hem gündüz çalışanların ise motivasyon araçlarını gündüz çalışanlara göre daha etkisiz buldukları($Ort=86,03$) görülmektedir.

3.4.7.Hemşirelerin İşten Ayrılmayı Sık Sık Düşünenler İle Hiç Düşünmemiş Olanlar İle Durum Karşılaştırması

Tablo.42: Hemşirelerin İşten Ayrılmayı Sık Sık Düşünenler İle Hiç Düşünmemiş Olanlar İle Durum Karşılaştırması t-testi sonuçları

İşten ayrılma	N	ortalama	Standart sapma	Ser.Der.	t	p
Evet Sık Sık	34	81,85	16,35	107	2,164	0,033
Hayır	75	87,84	11,82			

Hemşirelerin motivasyonu, işten ayrılmayı sık sık düşünenler ile hiç düşünmemiş olanlar arasında farklılık göstermektedir. Test etmek amacıyla Bağımsız İki Örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız İki Örneklem t testi “Motivasyon Ölçeği” ortalamalarının işten ayrılmayı sık sık düşünenler ile hiç düşünmemiş olanlar arasındaki farklılıklarını tespit etmek amacıyla uygulanmıştır. Analiz sonucunda %95 anlamlılık düzeyinde $p=0,033$ olup, $p<0.05$ değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık tespit edilmiştir.

Hemşirelerin motivasyonunun işten ayrılmayı düşünmüş olmalarına göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür. ($t_{107}=3,23$, $p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde, işten ayrılmayı hiç düşünmemiş olanların motivasyon araçlarını daha etkili buldukları (Ort=87,84), sık sık düşünenlerin ise motivasyon araçlarını, hiç düşünmemiş olanlara göre daha etkisiz buldukları(Ort=81,85) görülmektedir.

işten ayrılmayı sık sık düşünen hemşirelerin hiç düşünmemiş olanlara göre motivasyon araçlarını daha etkisiz bulmaları, motivasyon araçlarına daha fazla ihtiyaç duydukları, ya uygulamasında eksiklikler olduğu yada uygulanmadığı, şeklinde yorumlanabilir. İşten ayrılmayı düşünmeyenlerin motivasyon araçlarını daha etkili bulmaları ise motivasyon araçlarından yararlandıkları yada mesleğe bağlılıkları gibi farklı nedenlerden ayrılmayı zaten düşünmedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

3.4.8.Hemşirelerin İşten Ayrılmayı Düşünme Durumlarıyla Meslekten Memnun Olmama Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo.43: Hemşirelerin işten ayrılmayı düşünme ile meslekten memnun olmama durumları arasındaki ilişki

Değişken	B	Standart hata	β	T	p
Sabit	3,145	0,137			
Memnuniyet	-0,674	0,091	-0,464	-7,377	0,000
R=0,464		R²=0,216			
F=54,417		p=0,000			

Hemşirelerin işten ayrılmayı düşünme durumlarına meslekten memnun olmamalarının etkisi vardır.Hemşirelerin işten ayrılmayı düşünme durumlarına meslekten memnun olma durumları arasında ilişki analizi yaptığımızda; İşten ayrılmayı düşünme durumları ile meslekten memnun olmaları arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,464$, $p<0,01$) ve işten ayrılmayı düşünmelerinin yaklaşık %22' sinin meslekten memnun olmama ile açıklanabileceği görülmektedir.($R^2=0,216$, $p<0,01$) Doğal olarak meslekten memnun olmayanların meslekten ayrılmayı daha fazla düşünecekleridir.

SONUÇ

Motivasyon konusunun, birbiriyle çok yönlü ve karmaşık ilişkiler içinde bulunan bir çok faktörün etkisi altında olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle bu çalışma kapsamındaki önerilerin ve elde edilen sonuçların birbiriyle etkileşimleri ve bütünlükleri içinde değerlendirilmesi ancak yarar sağlayacaktır. Ayrıca her kurumun yapısı, işleyişi ve durumsal değişkenlikleri farklı olduğu gibi çalışanların da insanın doğasından ve iş hayatının farklılıklarından kaynaklanan karmaşık yapısı, beklentileri, ihtiyaçları olması ve yaklaşımın bu çerçevede değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Sağlık çalışanları meslekleri nedeniyle hayati önem taşıyan faaliyetlerde bulunmaktadır ve hata yapma şansları hemen hemen sıfırdır. Bu kadar önemli ve dikkat isteyen bir alanda hizmet veren sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin yüksek olması tabi ki onların mutlu, huzurlu ve daha istekli olmalarını ve bu sayede daha az hata yapmalarını sağlayacaktır.

Sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörler ve motivasyon araçları ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma sonucunda motivasyonun hemşireler üzerinde etkisi olduğu izlenmiştir. Çalışmada iki ayrı bölümden oluşan 36 soru cümlesi içeren anket kullanılmıştır. Anketler 200 hemşire üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanması gerçekleştirilmiştir. Anket sorularına cevaplar beşli Likert ölçeğine göre verilmiştir. Sorulara cevaplar “etkisiz- etkili” ifadeleri ile alınmıştır. Bulgular değerlendirirken SPSS for Windows 20.0 programı kullanılmıştır. Tüm değişkenlere ait korelasyon tablosu incelenmiş ve aralarında anlamlı ilişkiler görülen değişkenler arasında çapraz tablo ve grafikler yardımıyla ilişkilerin ayrıntıları belirlenmiştir.

Çalışmamızın bu kısmında tezimizin giriş kısmındaki varsayımlarımızı,gerek teorik gerekse saha çalışmalarımızdaki bilgiler çerçevesinde tahlil edecek olursak varsayımlarımızın düşündüğümüz şekilde doğrulandığını göreceğiz. Sağlık sektörü yoğun hizmet veren işletmelerdir. Sağlık hizmetlerinin amaçlarının ulaşabilmesi bünyesinde çalışan sağlık çalışanları ile mümkündür. Çalışanlar yaptıkları işe ne kadar motive olurlarsa, hastanenin amacına ulaşmasına o ölçüde katkıda bulunurlar.

Çalışanların motive olmaları da, motivasyon araçlarının etkin kullanımıyla mümkündür. AADH çalışan hemşirelerin motivasyonunu belirlemek için yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Değerlendirmelerimiz sonucunda varsayımlarımızdan birincisi olan motivasyon ve motivasyon araçlarının iyi anlaşılıp uygulanmasının ne derece olumlu sonuçlar verdiğini göstermiştir.Yapılan çalışma sonucunda sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen en önemli unsurun ekonomik açıdan özgür olmayan ve kendine yetemeyen personelin motivasyonunun olumsuz yönde etkilendiği anlaşılmıştır. Maaş, döner sermaye ve diğer haklar konusunda yapılacak olan iyileştirmeler, sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve daha verimli çalışmalarına katkı sağlayacaktır.Bu da varsayımlarımızdan üçüncüsünü doğrulamış olmaktadır.

Sağlık çalışanları için önemli motivasyon araçlarından biri de çalışma ortamının, fiziksel ortam özelliklerinin, personel için uygun, yasalar çerçevesinde uyumlu oluşturulmuş olmasıdır. Sağlık çalışanları çalıştıkları ortamı çok kaliteli bulmakta ve bu durumda onların çalışma yaşamlarında olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Sağlık alanında çalışanların kurumlarından bekledikleri en önemli faaliyet döner sermaye gelirlerinin adaletli bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktır. Bunun yanında hastane yöneticileri tarafından tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme, çalışmalarıyla ödüllendirilme ve önerileri ile hizmete katılımlarını sağlama olacaktır. Çalışma süreleri düzensiz ve yoğun olan çalışanlar kendi yaşam kalitelerini de olumsuz yönde etkilemektedir.Kamu çalışanlarının sosyal güvenliklere sahip olması iş değişikliğinde, özlük haklarını kaybedecek olması sebebiyle olumlu bakmasını engellemektedir.

Sonuçlardan da anlaşıldığı gibi iş ilişkilerinin samimi ve güçlü olması motivasyon üzerinde büyük etki göstermektedir. İş ortamındaki insan ilişkilerinin, farklı eğitim ve iş grubuna sahip hastane çalışanları arasında koordinasyon ve yardımlaşmanın psiko-sosyal açıdan çalışanı olumlu etkilemektedir. Kişilerin aldığı eğitime uygun bir statüde çalıştırılması ve buna uygun yükselme olanaklarının

uygulanması, hem maddi hem de manevi desteklenmesi motivasyon açısından önemli etki gösterecektir.

Çalışan sağlık personeli ekip çalışması yönünde desteklenmeli, bu konunun önemi hizmet içi eğitimlerle anlatılarak benimsetilmelidir. İş ortamının monotonluğunu giderecek, çalışanların birbiriyle kaynaşmasını sağlayacak iş dışında organize edilecek sosyal faaliyetler personeller arası dostluk bağlarını kuvvetlendirecektir. Çalışanlara memnun olmadıkları uygulamalar konusunda şikayet edebilme olanağı sağlanmalıdır. Şikayetler dikkatle incelenmeli, kısa zamanda çözüme kavuşturulmalıdır. Bu çalışanın kuruma veya yönetime güvenini artıracaktır.

Varsayımlarımızın ikincisini oluşturan meslek seçimi sebebi ve şeklinin araştırma sonucunda, mesleği sevmeye, toplumun hemşireliğe bakış açısı, mesleğin gelecek beklentilerini karşılama durumunun olumlu sonuçlar verdiğini gösterirken, mesleği kendi isteği ile değil de ebeveyn tercihi ile seçenlerin mesleğe yönelik iyi duygular taşımadıkları anlaşılmıştır. Olumlu düşüncelerle mesleğe başlayıp mesleğin zorlukları ile karşılaşınca fikri olumsuz yönde değişenler kadar, olumsuz duygularla mesleğe atılan arkadaşların mesleği tanıdıkça fikir ve ön yargıları değişip olumlu yönde mesleğini sürdürenler de araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinde başarının büyük kısmının, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Motivasyonla ilgili süreç insansal, örgütsel ve toplumsal sistemlerle ilgili olduğundan, motivasyon çalışmalarında olumlu sonuçlar alabilmek uzun süreli çalışmaları gerektirir. Bu süreçte çalışan da, yönetim de motivasyonu bir yaşam biçimi olarak kabullenip, sabırla sonuca götürücü çabaları desteklenmelidir. Sıfır hata beklediğimiz, özveri ile çalışan, hizmet sunduğu kişilerin yaşam kalitelerini kendi iş yaşam kalitelerinden daha üstün tutma gayreti içerisinde olan sağlık çalışanlarının problemlerini ve beklentilerini dikkate almak gerekmektedir. Bu durum onların daha motive olmuş bir şekilde çalışmalarına ve daha iyi hizmet vermelerine katkı sağlayacaktır.

EK

Ek 1: Anket Formu

DEĞERLİ ÇALIŞANLAR

Bu anket, "Motivasyon ve Motivasyon Araçlarının Doktor ve Hemşireler Üzerindeki Etkisi"ni araştırmak amacıyla düzenlenmiştir. Tarafınıza vermiş olduğum anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır.

Bu anketi doldururken göstereceğiniz samimiyet ve hassasiyet araştırmanın sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar, katılımınız ve değerli zamanınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Şule ÜÇKARDEŞ

BÖLÜM I

Aşağıda sizi motive edebilecek bazı unsurların, çalışmanızdaki etki derecelerini araştırmaya yönelik bir dizi soru hazırlanmıştır. Size uygun olanı dikkatlice okuduktan sonra çarpı işareti koyarak cevaplayınız.

Ekonomik Motivasyon Araçları Değerlendirmesi	Çok Etkili	Az Etkili	Kararsızım	Az Etkisiz	Çok Etkisiz
1- Ücret seviyesi, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ne kadar etkili?					
2- İşimin garantili bir gelecek sağlaması ne kadar etkili?					
3- Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?					
4- Size göre performans ücretlerinin adil olup olmama durumu, motivasyonunuzda ne kadar etkili?					
Psiko-sosyal Motivasyon Araçları Değerlendirmesi					
1- İşinizde takdir edilme, övülme motive olmanızda ve verimli çalışmanızda ne kadar etkili?					
2- Kurumun sunduğu sosyal imkanların durumu motive olmanızda ne kadar etkilidir?					
3- Çalışanların özel yaşamındaki sorunlara karşı yönetimin duyarlılığı ne kadar etkilidir?					
4- Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu motivasyonunuzda ne derece etkili?					
5- İlişkide olduğunuz diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim durumu motivasyonda ne kadar etkilidir?					
6- İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?					
7- Çalıştığınız ortamda iş ile ilgili önerilerinizin dikkate alınması motivasyonunuzda etkili mi?					
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları Değerlendirmesi					
1- Yükselme olanakları mesleki motivasyon için etkilimidir?					
2- Fiziksel çalışma şartları motivasyonunuzda etkili midir?					
3- İşinizle ilgili fikir danışılması motivasyonunuzda etkili midir?					
4- Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarında faydalanabilme motivasyonda ne kadar etkili?					
5- İşinizde daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi motivasyonunuzda ne kadar etkili?					
6- Kurumunuzda işinizle ilgili iletişim ağının motivasyona katkısı ne kadar etkilidir?					
7- Kurumunuzda çalışanların hatalarına karşı yönetimin tutumu motivasyonda etkili midir?					
8- Kurumunuzdaki çalışma koşullarına yönetimin esnekliğinin derecesi motivasyona ne kadar etkilidir?					
9- Amirlerinizin, çalışana ve kurum çalışmalarına karşı davranışları motivasyonunuzda ne kadar etkilidir?					
10- Çalıştığınız işletmenin hedeflerinin olması ve bunun çalışana açıklanması motivasyonda ne kadar etkilidir?					

II. BÖLÜM

- 1- Mesleğiniz?.....
- 2- Cinsiyetiniz? ☐Bayan ☐Erkek
- 3- Yaşınız? ☐23-30 ☐31-42 ☐43-54 ☐55 ve üzeri
- 4- Eğitim Durumunuz? ☐Lise ☐Önlisans ☐Lisans ☐Y.Lisans ☐Doktora ve üzeri
- 5- Medeni Durumunuz? ☐Evli ☐Bekâr
- 6- Meslekte Hizmet Süreniz? ☐0-5 yıl ☐6-15 yıl ☐16-21 yıl ☐22 ve üzeri
- 7- Bu hastanedeki çalışma süreniz? ☐1 yıldan az ☐2-5 yıl ☐6-10 yıl ☐11 yıl ve üzeri
- 8- Mesleğinizden memnun musunuz? ☐Evet ☐Hayır
- 9- Mesleği kendi isteğinizle mi seçtiniz?☐Evet ☐Kısmen ☐Hayır
- 10- Çalışma şekliniz nasıl? ☐Sadece Gündüz ☐Hem gece hem gündüz ☐Sadece Gece
- 11- Haftalık mesai saatinden fazla çalışıyor musunuz? ☐Evet ☐Hayır ☐Bazen
- 12- Çalışma mekânınızın fiziksel sağlığını gözetecek şekilde düzenlendiğini düşünüyor musunuz?
☐Evet yeterince ☐Kısmen düzenlenmiş ☐Hayır uygun düzenleme yok
- 13- Hastane yöneticilerine sorunlarınızı iletme imkânı buluyor musunuz?
☐Evet her zaman ☐Evet bazen ☐Hayır
- 14- Çalıştığınız kurumdan ayrılmayı düşündüğünüz oluyor mu?
☐Evet sık sık ☐Evet bazen ☐Hayır
- 15- İdare tarafından çalışanların ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz?
☐Evet ☐Bazen ☐Hayır

KAYNAKLAR

- Akın, L., Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, İstanbul, 2002
- Atlı, D., Yetenek Yönetimi, İstanbul, 2012
- Aktuğ, N., Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Kalite El Kitabı, Antalya, 2009
- Atay, İ. D., İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Ankara, 1998
- Arık Toprak, M., “Verimlilik ve Çalışan Kültürü”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, S.2, 2005
- Akpınar, R., Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi, Yaşar Üniversitesi,YYLT, İzmir, 2011
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Bingöl, D., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1998
- Bilecen, F., İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2008
- Çiçek, D., Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE Doktora Tezi, Adana, 2005
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1994
- Erkmen, T., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010

Erkut, H., Motivasyon Verimlilik İlişkisi, İstanbul, 1992

Erkut, H., “Verimlilik ve Özendirme”, Verimlilik Dergisi, S.4, İstanbul, 1992

Genç, N., Zirveye Götüren Yol Yönetim, İstanbul, 1996

Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005

Günaydın, H., Ekonomik Psikoloji, İstanbul, 2007

Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007

Hökelekli, H., Psikolojiye Giriş, İstanbul, 2009

Albayrak,İ., “Önderlik Tipi ve Astın Tatmini”, İstanbul Üniversitesi, İşletme
Fakültesi Dergisi, İstanbul, C.6, No.1, İstanbul, 1977, s. 245-250

Kondu, C., Bilinçaltı Teknikleriyle Motivasyon, İstanbul, 2009

Kantar, H., İşletmede Motivasyon, İstanbul, 2010

Karakaya, A.-Alper Ay, F., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen
Faktörler”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, S.1,
Sivas, 2007

Kılıç, R.-Keklik, B.,”Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi”, Kocatepe
Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.14, S.2, Afyon, 2012

Kestane, D., Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde
Uygulanabilirliği, Gazi Üniversitesi, YYLT, Ankara, 2003

Kırcı, Z., Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme, Atatürk Üniversitesi,
SBE, YYLT, Erzurum, 2007

- Korkmaz, S., Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Çağ Üniversitesi, YYLT, Mersin, 2008
- Köroğlu, Ö., İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Balıkesir, 2011
- Önen, L.-Tüzün, B., Motivasyon, İstanbul, 2005
- Peker, Ö.-Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri, Ankara, 2000
- Peker, Ö., Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995
- Peker, Ö., Yönetici Eğitimi, TODAİE, Ankara, 1989
- Pekel, H. N., İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, YYLT, Isparta, 2001
- Sıkık, N., İnsanları Yönetme Sanatı, Adana, 1998
- Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1987
- Sağcan, M., Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları, Ankara, 2010
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000
- Şenatalar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1978
- Uyer, G., Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı, İstanbul, 1996
- Yüncü, F., Kişilerarası İlişkiler, İzmir, 1990
- Zaim, S., Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 1992
- Ziya, S., Gelişim ve Öğrenme, Ankara, 2001

ÖZGEÇMİŞ

21 Haziran 1974 Diyarbakır doğumluyum. İlköğrenimimi Diyarbakır'da, orta öğrenimimi Antalya ilinin Alanya ilçesinde, lise öğrenimimi Sağlık Meslek Lisesi olarak Mersin'de okudum. Okul nedeniyle atamamın yapıldığı Antalya Devlet Hastanesinde çalışırken 1992-1994 yıllarında Akdeniz Üniversitesi Ebelik Meslek Yüksek Okulunu bitirdim. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünü okudum. 2011 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisansına başladım. Halen Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde hemşire olarak çalışmaktayım.

Yüksek lisans tezim esnasında bana destek ve sabır gösteren başta ailem olmak üzere tüm arkadaşlarıma, danışman hocam Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN'e ve diğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Aday: Şule ÜÇKARDEŞ