

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

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON VE MOTİVASYONU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(DENİZLİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan : **Ramazan ASLANTÜRK**

İSTANBUL, 2014

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

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON VE MOTİVASYONU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(DENİZLİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Ramazan ASLANTÜRK
Öğrenci No : 110746252

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Örneği)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 09/01/2014

Ramazan ASLANTÜRK

**ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON VE MOTİVASYONU ETKİLEYEN
FAKTÖRLER
(DENİZLİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ ÖRNEĞİ)
Ramazan ASLANTÜRK**

ÖZ

Motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler son yıllarda sağlık sektöründe önemli bir yere sahiptir. Motivasyon kavramı bir işi yapma arzusu olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımlama ışığında sorulması gereken temel sorular çalışanları her gün yaptıkları işe özveri ile çalışmaya teşvik eden faktörlerin ne olduğu ve onların her gün düzenli olarak işe gidip gelmelerini neyin sağladığıdır.

Motivasyon kavramının tanımı, önemi, türleri ve motivasyon arttırmaya yönelik geliştirilen motivasyon teorileri bu araştırmada ayrıntılı olarak incelenmektedir. Ayrıca sağlık hizmetinin tanımı ve önemi, sağlık hizmetlerinde personel motivasyonunu etkileyen ekonomik, psikososyal, yönetsel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır. Motivasyon faktörlerinin sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek ancak araştırma safhası ile mümkün olmaktadır. Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerini saptamayı amaçlayan bu çalışma Denizli İli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan 119 sağlık personeline anket uygulanarak yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda sağlık personelinin yaş, gelir düzeyi ve mesleki deneyim özelliklerinin motivasyonu etkilediği, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumun motivasyonları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında sağlık çalışanlarını motive edici unsurların verimliliği artırma yönünde kullanılması önerilmektedir.

.....

Anahtar Kelimeler: Sağlık çalışanları, motivasyon, motivasyonu etkileyen faktörler

**FACTORS AFFECT PERSONAL MOTIVATION IN HEALTH CARE
SERVICES
(A SAMPLE OF DENIZLI ORAL AND DENTAL CARE CENTER)**

Ramazan ASLANTÜRK

ABSTRACT

In recent years, motivation and factors that affect motivation have gain importance in health care sector. Concept of motivation can be defined as a desire to accomplish any work. In light of this definition it is important to ask which factors lead workers to regularly come to work for every day.

In this study, definition, importance, variations and theories of motivation is examined in great detail. Additionally, this study is mainly investigated economic, psychosocial, administrative and organizational factors which affected health care workers' motivation. In order to examine health care workers' motivation levels, 119 surveys were administrated to workers' of Oral and Dental Health Center of Denizli. The results of the study showed that health care workers' age, income and working experiences influenced their motivational levels and no relationships found between.

Key Words: Health care workers, motivation, factors that affect motivation

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TÜRLERİ, ARTIRICI UNSURLAR VE TEORİLER

1. MOTİVASYONUN TANIMI ve ÖNEMİ	1
1.1. Çalışan Açısından Motivasyonun Önemi.....	6
1.2. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	9
2. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	10
3. MOTİVASYONU ARTIRAN UNSURLAR.....	15
3.1. Amaç Belirleme	16
3.2. Kendine Güven	17
3.3. Başarıya Odaklanma	17
3.4. Yapıcı Rekabet	18
3.5. Ödüllendirme	19
3.6. Geri Bildirim	20
4. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	21
4.1. Kapsam Teorileri	22
4.1.1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	23
4.1.2. D. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	26
4.1.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	28
4.1.4. Alderfer'in Varlığını Sürdürme, İlişkilerde Bulunma ve Gelişme İhtiyaçları (VİG) Kuramı.....	31
4.2. Süreç Teorileri	33
4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	34

4.2.2. Eşitlik Teorisi	36
4.2.3. Lawler-Porter Modeli	37
4.2.4. Amaç Teorisi	38
4.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	40
4.2.6. Bilişsel Değerlendirme Teorisi.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. SAĞLIK HİZMETLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	44
2. SAĞLIK HİZMETLERİNDE PERSONEL MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	45
2.1. Ekonomik Faktörler	46
2.1.1. Ücret/Gelir	47
2.1.2. Kârâ Katılma	48
2.1.3. Ekonomik Ödüller	49
2.2. Psiko-Sosyal Faktörlerin Sağlık Hizmetleri Açısından.....	
Değerlendirilmesi.....	50
2.2.1. Kendine Güven.....	50
2.2.2. Çalışmada Bağımsız Olma	51
2.2.3. Değer ve Statü	51
2.2.4. Sosyal Katılım	51
2.2.5. Güvenlik Duygusu.....	52
2.2.6. İşte Yükselme Olanakları	52
2.2.7. Sosyal Olanaklar.....	53
2.2.8. Çevreye Uyum.....	53
2.2.9. Yönetici Davranışları.....	54
2.2.10. Rekabet	54
2.3. Yönetimsel ve Örgütsel Faktörlerin Sağlık Hizmetleri Açısından	
Değerlendirilmesi	54
2.3.1. Amaç Birliği	55

2.3.2. Yetki ve Sorumluluk.....	55
2.3.3. İletişim.....	56
2.3.4. İş Zenginleştirme.....	56
2.3.5. Eğitim ve Yükselme.....	57
2.3.6. Kararlara Katılma.....	58
2.3.7. Fiziki Çalışma Şartları.....	59
2.3.8. Ekip Çalışması.....	59
2.3.9. Adaletli Disiplin Sistemi.....	59
3.MOTİVASYON STRATEJİLERİNİN SAĞLIK ÇALIŞANLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON

1. DENİZLİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ VE PERSONELİ HAKKINDA TEMEL BİLGİLER	62
1.1. Tarihsel Gelişimi ve Kapasitesi.....	62
1.2. İnsan Kaynakları Yapısı.....	62
2. FARKLI PARAMETRELERE GÖRE MOTİVASYON FAALİYETLERİ.....	63
2.1 Güvenilirlik Analizi.....	63
2.2. Motivasyon Faktörleri ve Cinsiyet İlişkisi	65
2.3. Motivasyon Faktörleri ve Yaş İlişkisi	66
2.4. Motivasyon Faktörleri ve Medeni Durum İlişkisi	67
2.5. Motivasyon Faktörleri ve Meslek İlişkisi	68
2.6. Motivasyon Faktörleri ve Eğitim Durumu İlişkisi	69
2.7. Motivasyon Faktörleri ve Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi Arasındaki İlişki	70
2.8. Motivasyon Faktörleri ve Bu hastanede Çalışma Süresi Arasındaki İlişki	71
2.9. Motivasyon Faktörleri ve Sağlık Çalışanlarının Aylık Gelirleri Arasındaki İlişki	73

2.10. Motivasyon Faktörleri ve Eşin Çalışma Durumu	75
2.11. Motivasyon Faktörleri ve Eşin Sağlık Sektöründe Çalışma Durumu	76
2.12. Katılımcı Sağlık Personelinin Sayı ve Yüzdeleri.....	78
SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	85
EK	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Soru Maddelerinin Güvenirlik Katsayıları.....	64-65
Tablo 2.2: Cinsiyete Göre Motivasyon Faktörleri.....	66
Tablo 2.3: Yaşa Göre Motivasyon Faktörleri.....	67
Tablo 2.4: Medeni Duruma Göre Motivasyon Faktörleri	68
Tablo 2.5: Mesleklere Göre Motivasyon Faktörleri	69
Tablo 2.6: Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Faktörleri.....	70
Tablo 2.7: Sağlık Sektöründe Çalışma Yılına Göre Motivasyon Faktörleri	71
Tablo 2.8: İş ve Diğer Motivasyon Faktörlerinin Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi İle Karşılaştırılması.....	72
Tablo 2.9: Bu hastanede çalışma süresine göre motivasyon faktörleri	73
Tablo 2.10: İş ve Diğer motivasyon faktörlerinin sağlık sektöründe çalışma süresi ile karşılaştırılması.....	74
Tablo 2.11: Aylık gelire göre motivasyon faktörleri.....	75
Tablo 2.12: Aylık gelir ve motivasyon faktörlerinin karşılaştırılması	76
Tablo 2.13: Eşin çalışma durumuna göre motivasyon faktörleri	77
Tablo 2.14:Eşinin sağlık sektöründe çalışma durumuna göre motivasyon faktörleri ...	78
Tablo 2.15: Katılımcı sağlık personelinin sayı ve yüzdeleri	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No :	Sayfa No
Şekil 1: Heyzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	25
Şekil 2: Çift Etmen Kuramı.....	27
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	30
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Teorilerinin Karşılaştırılması.....	33
Şekil 5: Beklenti Teorisi.....	36
Şekil 6: Eşitsizlik oranları	37
Şekil 7: Porter ve Lawler'in Kurumsal Modeli	38
Şekil 8: Amaç Belirleme Modeli.....	41
Şekil 9: Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı	42

KISALTMALAR LİSTESİ

Akd. Ü	: Akdeniz Üniversitesi
C.	: Cilt
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
Çev.	: Çevirmen
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
EAH	: Eğitim ve Araştırma Hastanesi
Ed.	: Editör
DT	: Doktora Tezi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İGB	: İdareyi Geliştirme Başkanlığı
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KOÜ	: Kocaeli Üniversitesi
MEGEP	: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBF	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
Ve diğ.	: Ve diğerleri
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
YLT	: Yüksek Lisans Tezi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Çalışma özellikle son yıllarda sağlık sektöründe üzerinde durulan motivasyon kavramı ve motivasyon faktörlerinden oluşmaktadır. Çalışanlardan verimli ve etkili bir performans beklemek, hem kalite standartlarıyla hem de motivasyon faktörleriyle pekiştirilerek mümkündür. Bu açıdan konu son yılların güncel ve son derece önemli konularından biridir.

- **Çalışmanın Amacı:** Hizmet sunan meslek grupları içinde insan odaklı çalışan ve sağlığa yönelik çalışmalar yürütmesi bakımından sağlık hizmetleri büyük önem arz etmektedir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetteki yanlışlık veya eksikliğin hizmet alan bireyde telafisi olmayacak şekilde ölüme kadar varabilen sonuçlara neden olması bu hizmet grubunu daha önemli hale getirmektedir.

İnsan odaklı hizmet sunan ve hizmet verdikleri hasta ve hasta yakınlarının fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarının bozulduğu en zor anlarında sağlık sorunlarını çözmek için uğraşan sağlık personelinin yeterli düzeyde motivasyona sahip olması hizmet sunanlar ve çalışılan kurum için vazgeçilmez bir durumdur. Sağlık hizmetleri sunumunda hizmet kalitesini ve hizmet alan memnuniyetini doğrudan etkilemesi bakımından sağlık çalışanlarının motivasyonu çok önemlidir. Motivasyonu yüksek sağlık personelinin çevresine ve kurumuna karşı verimliliği yüksek olacağı gibi, sunulan hizmetin kalitesi de süreklilik arz edecektir.

Bu çalışmanın amacı; Denizli Ağız Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan sağlık hizmetlerinin vazgeçilmez üyeleri olan sağlık personellerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri ve değişkenleri belirlemektir.

-**Çalışmanın Önemi:** Sağlık hizmeti sunan kurumlarda rekabet koşullarının artması, teknolojik değişiklikler gibi nedenlerle sağlık çalışanlarının iş yükleri giderek artmaktadır. Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etki eden faktörlerle ilgili farklı çalışmalar yapılmış olmasına karşın diş hastanelerinde çalışan sağlık personelinin kapsayan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışma ile Ağız Diş Sağlığı Merkezleri'nde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin ortaya konması beklenmektedir.

-Çalışmanın Planı: Çalışma toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki motivasyon türleri, artırıcı unsurlar ve teorilerdir. Kaynak taraması ve literatür incelemesi şeklinde kurgulanmıştır. İkinci bölüm üçüncü bölüm için bir alt yapı teşkil edecek şekilde motivasyonu etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise bu çalışma kapsamında yapılan araştırmaya ilişkin verilere ve bulgulara yönelik olup, bu bulgulara ilişkin tartışma, öneri ve yorumlar ortaya konulmuştur.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Araştırma, anket uygulamasına katılan sağlık çalışanlarının belirttikleri görüşler ile sınırlıdır. Bu araştırmanın evreni bulguları sadece Denizli İli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde görev yapan sağlık personeli ile sınırlıdır, dolayısıyla sonuçların diğer Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerine genellemesi olası değildir. Araştırma, Kişisel Bilgi Formu ve Motivasyon ile ilgili yapılan anket ile sınırlıdır.

-Çalışmanın Evren Ve Örneklemi: Araştırmanın evrenini Denizli Ağız Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan 119 sağlık çalışanı (Diş Hekimi, Hemşire, Diş Protez Teknisyeni, Röntgen Teknisyeni vb.) oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi yapılmamıştır. Anket uygulamasına katılmayı kabul eden sağlık çalışanına çalışmanın amacı anlatılarak anket formları dağıtılmış cevaplandırılan anketler analize tabi tutulmuştur.

-Veri Toplama Aracı: Veri toplama aracı olarak geliştirilen "sağlık hizmetlerinde personel motivasyonuna etki eden faktörlerine ilişkin anket" kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü katılımcıların kişisel bilgilerini öğrenmek amacıyla geliştirilmiş 11 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Ayrıca ankette motivasyonu belirlemek için kullanılan "Tamamıyla Katılıyorum" la "Kesinlikle Katılmıyorum" arasında 5'li likert ölçek sisteminde oluşturulan 37 sorudan oluşmaktadır. Ankette "yönetsel faktörler", "bireysel faktörler", "iş faktörleri" ve "diğer faktörler" olmak üzere dört farklı değişken gruba kategorize edilmiştir.

-Varsayımlar:

Çalışmada aşağıdaki varsayımlar tespit edilmiştir ;

- i. Cinsiyet çalışanların motivasyonunu etkilemez.
- ii. Medeni durum, motivasyonla ilişkili olup, evli olan sağlık çalışanlarının bireysel ve iş faktörlerindeki motivasyonları bekârlara göre daha yüksektir.
- iii. Eğitim ile motivasyon arasında bağlantı yoktur.
- iv. Çalışma süresi arttıkça motivasyon düşer.
- v . Aynı iş yerinde çalışma süresi arttıkça motivasyon düşer .
- vi. Düşük gelir düzeyindeki çalışanların motivasyonları düşüktür.
- vii. Eşin çalışma durumu ile motivasyon arasında ilişki olup, motivasyon düzeyleri daha düşüktür.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TÜRLERİ, ARTIRICI UNSURLAR VE TEORİLER

1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Motivasyon tanım olarak farklı şekillerde yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir. “Latincedeki kelime anlamı "hareket etmek" yani "movere" kelimesinden türeyen motivasyon kelimesi temel olarak "harekete geçiren" anlamında kullanılır.”¹ Kişinin herhangi bir ihtiyacını gidermek yada amacına ulaşmak için harekete geçmesiyle motivasyon başlar. Sağlık çalışanlarının temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek yada hedeflerine ulaşabilmek gibi farklı sebeplerle daha fazla performans göstermeleri ancak motivasyonla mümkündür. Motive edilmiş sağlık çalışanlarının yüksek performansı ile birlikte kurumun başarısı da artacaktır. Yönetici çalışanlarını iyi gözlemleyip, kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini tespit etmelidir. Bireysel motivasyon planları yapılarak, çalışanlar ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda yönlendirilmelidir.

Bir başka şekilde tanımlarsak; “Motivasyon, insanların bir amaca ulaşmak için kendi güdü ve istekleri ile davranışları sürecidir.”² İnsanların daha fazla empati, fedakarlık göstererek çalışmaları ancak motivasyon ile mümkündür. Motivasyonun düzeyi ise bireyin belirlediği hedefe ulaşma yolundaki çabasının göstergesidir.

Motivasyonun en büyük özelliği insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasıdır. “Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir.”³ Çalışanların ihtiyaçları bireysel farklılıklar gösterir. Fakat motive edilmiş sağlık çalışanlarının davranışlarının ortak noktası belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olmasıdır. Demotive çalışanlar ise yönetici tarafından belirlenip, motive olmalarına engel olabilecek sebepler ortadan kaldırılarak, ihtiyaçları doğrultusunda uyarılmalıdır.

Motivasyon, çalışan personelin kurumun hedefleri doğrultusunda kendi arzusuyla çalışması ve daha çok verimli olması için gerekli olanakların araştırılması ve uygun ortamın sağlanması olarak ifade edilmektedir. Çalışanların motive olabilmeleri için

¹ J. Adair, Etkili Motivasyon, İnsanlarda En İyi Verimi Nasıl Alabiliriz? , (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003, s.9

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s. 464

³ H. Kim, Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, (Çev. A. Çimen), 2005, İstanbul, s.13

fiziksel çalışma ortamı, araç ve gereçlerin yeterliliği, donanımlı olması, kişinin becerileri doğrultusunda birimde çalıştırılması gibi faktörlerde önemlidir. Yöneticinin bu faktörleri göz önünde bulundurarak, çalışanlarının motivasyon düzeylerini artırması, kişilerin verimliliğini ve buna bağlı olarak kurumun başarısını yükseltecektir.

Bireyi bir hareketi diğerine tercih ettiren kuvvet ve faktörler olarak da tanımlanmaktadır. “Bu içsel ya da dışsal niteliklidir.”⁴ Dolayısıyla içimizden gelen ihtiyaç ya da tutkular bizi irademiz doğrultusunda şuurlu, yarı şuurlu veya şuursuz olarak bir tür eyleme götürmektedir. Kişinin farklı sebeplere bağlı olarak daha iyi bir konumda olmak istemesi, hedefine ulaşmak için daha fazla çaba göstermesi verimliliğini, başarısını ve motivasyon düzeyini artıracaktır. Ayrıca iyi bir yönetici çalışanların performanslarının farkında olarak, adil davranmalıdır. Yüksek performans gösteren çalışanlar takdir edilerek motivasyonlarının devamlılığı sağlanmalıdır. Aksi halde çalışanlar demotive olarak, verimlilikleri düşecektir. Buna bağlı olarak kurumun başarısı olumsuz yönde etkilenecektir.

Güdü ve motivasyon “ içimizde bulunan ve bizi başarılı olmaya teşvik eden ihtiyaç, tutku veya hislerdir ve kesin bir çizgide harekete geçmemizi sağlamaktadırlar.”⁵ Bir başka deyişle motivasyon, “ istek ya da ihtiyaçlarımızın karşılanması için bilinçli yada bilinçsiz olarak harekete geçmektir.”⁶ Motivasyon sayesinde kişiler belirli amaçlara yönlendirilerek, mevcut enerjilerinin bir kısmını bu amaçların gerçekleşmesi için harcarlar. Sonuç olarak davranışlarının altında yatan faktörlere etki ederek çalışanları harekete geçirmeleri ve enerjilerini yaptıkları iş üzerine yoğunlaştırabilmeleri ancak motivasyon sayesinde mümkündür. Ancak “ kişi davranışı ile birbirinden farklı birçok ihtiyacı gidermek isteyebileceği için motivasyonun karmaşık bir yapıya sahip olduğunu görmekteyiz.”⁷ O halde evlenmek isteyen bir kişinin sevgi, şefkat, aitlik duygusu gibi sosyal ihtiyaçlarını gidermeye çalışırken, fizyolojik bir ihtiyacı da (cinsel ihtiyaç) karşılamak istemesi bu süreçte örnek teşkil etmektedir. Burada güdülemenin, bireyin bir ya da birden fazla ihtiyacı gidermeye yönelik olduğunu görmekteyiz. Buna göre yöneticinin çalışanların hepsinin birbirinden farklı olduğunu

⁴ E. Balci, Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri, Ankara, 1992, s. 9

⁵ Adair, s. 9

⁶ H. Hökelekli, Psikolojiye Giriş, Bursa, 2009, s. 68

⁷ R. M. Türko, Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Ankara, 1973, s. 74

bilincinde olarak, çalışanların bu ihtiyaçlarını bilmesi, onların davranışlarını analiz ederek, uygun motivasyon araçları ile iş motivasyonlarını sağlaması hem çalışanların performans ve verimliliklerini artıracak, hem de hastanenin başarısını yükseltecektir. Aynı zamanda çalışanların hislerini anlayarak, empati kurabilmesiyle çalışan bireylerin davranışlarının altında yatan amaçların neler olduğunu analiz edebilmesi yöneticinin hedefe ulaşma yolunda işini oldukça kolaylaştıracaktır.

Bu konuda öne çıkan,“ kişinin kendisini başarılı hissetmesini sağlayabilmektir, bu başarının bir ölçüye dayalı olup olmaması çok önemli değildir.”⁸ Bir çalışanın motivasyonunu dengelemek zordur. Motivasyonun kesin çizilmiş sınırları yoktur. Algılamada kişiden kişiye farklılık gösterir. En küçük ayrıntı ya da farklılık çalışanların motivasyonunu etkileyebilir. “Örneğin; iş arkadaşınızın selam vermeden geçmesi ya da yöneticinizin omzunuzu sıvazlayarak “her şey yolunda mı” diye sorması sizi harekete geçirebilmektedir.”⁹ Buna göre çalışanları harekete geçiren dış etmenlerin yönetici tarafından bilinmesi ve uygulanması iş motivasyonunu önemli ölçüde kolaylaştırıp, artıracaktır. Bunun için yöneticinin çalışanları iyi gözlemleyerek kişilerin ayrı ayrı ilgi ve meraklarını, ihtiyaçlarını tespit etmesi gerekmektedir.

Yönetici kendi biriminde çalışan kişileri iyi tanıdığı takdirde motivasyonun oluşması için uygun ortamı hazırlaması da mümkün olacaktır. Ayrıca kişilerin davranışlarının altında yatan nedenleri kestirebilmesi, nasıl çözümler bulması gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır. Dolayısıyla çalışanların verimliliklerini ve kurumun başarısını artırma konusunda yöneticilere önemli roller düşmektedir. Bu sebeple motivasyonun son yıllarda öneminin artması ve yöneticinin bunun farkında olması oldukça önemlidir.

Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek, bunun sonucunda elde edilen bulgulara göre planlama yapıp faaliyetler yürütmek, hastanelerin etkinliğini, hizmetin kalitesini ve hasta memnuniyetini de beraberinde getirecektir. Ayrıca çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmesi için en etkin şekilde yönetilmeleri ve kişisel verimliliklerin artırılması gerekmektedir. Kişisel verimliliğin artırılması ise yine

⁸ M. Gümüş, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul, 1999, s. 209

⁹ F. Sağlam, İş Yaşamında Motivasyonun Önemi;

<http://haber.kamudunyasi.com/IS-YASAMINDA-MOTIVASYONUN-ONEMI-20-ve-21-yuzyilda-calisma-ve-is-hayati-16977i.cgi> , (20.04.2013)

motivasyon olgusuyla mümkündür. Dolayısıyla, yönetici çalışanlarının bireysel olarak istek ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Çalışanların motive olabilmeleri için uygun ortamı hazırlamalıdır. İş motivasyonu sağlanan çalışanların verimlilikleri artacaktır. Bununla birlikte hastanenin de başarısı yükselecektir.

Motivasyon, iş hayatında bazı gereksinimlerimizin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu gereksinimlere uygun yöntemlerin uygulanması ancak motivasyonla mümkündür. “Dolayısıyla çalıştığımız sürece motivasyona olan ihtiyacımız kaçınılmazdır.”¹⁰ Son yıllarda çalışma yaşamında motivasyonun önemi anlaşılarak, bu alanda daha çok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmaların ışığında çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler ve çalışanların ihtiyaçları belirlenerek, bireysel olarak uygulamaya konulmaya başlanılmıştır. Modern dünyada ve iş yaşamında konunun önemini kavrayan işletmeler bununla ilgili çalışmaları ve araştırmaları desteklemişlerdir.

Bireysel olarak ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonun temelini oluşturmaktadır. “Kişinin bir ihtiyacının karşılanması aynı zamanda tatmini de sağlamaktadır.”¹¹ Dolayısıyla tatminle motivasyon arasında kaçınılmaz bir ilişki vardır. Örneğin, kişiler çalışmaları sonucunda aldıkları ücret ile ihtiyaçlarını satın alarak satın alma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bunun sonucunda kazandıkları iş motivasyonları ise iş tatminini ve işten mutlu olmalarını sağlamaktadır.

Bütün sağlık kurumları başarıyı, verimliliği ve verilen hizmetin kalitesini arttırmak için çalışanları istenen işin yapılması için ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirerek, çalışanların işi benimsemesini sağlamaktadırlar. Bunu yaparken çalışanların arzulu, istekli ve gayretli olması, çalışanların hedefe ulaşmalarını kolaylaştırdığı için çalışanların motivasyonlarını sağlamak oldukça önemlidir.

Çalışanın tatmin olması ihtiyacı karşılandığı için, davranışını değiştirmesine ve güdülenmesine uygun hale getirerek motivasyonu kolaylaştırır. Aynı şekilde, çalışanın

¹⁰ H. Akşit, Yönetim ve Yöneticilik, İstanbul, 2010, s. 30

¹¹ Sang, s.13

güdülenmesi, çaba göstererek iç huzuru ve zevki getirebileceği için motivasyonda tatmin sağlayabilmektedir.

İşletmelerde iyi bir yönetimin amacı, “insan, para ve malzemenin en azını kullanarak daha çok verim kazanmaktır.”¹² Belirli bir durumda üretim girdilerinin, verimlilik ve etkinlik üzerindeki tesiri sınırlı kalmaktadır. Kaynakların sınırlı olması, bunların daha verimli ve etkili kullanılmasını gerektirdiği için üretimde insan gücünden daha fazla yararlanmak daha faydalı olacaktır. Çalışanların, işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları artıracaktır. Ayrıca “çalışanların güdülenmiş olması, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır.”¹³ Bu durum büyük oranda verimliliği ve etkinliği de artıracaktır.

Kişiler, fizyolojik ve psikolojik varlığını devam ettirebilmek ve diğer insanlar arasında yer alabilmek için hem fizyolojik hem de psikolojik gereksinimlerini karşılamak ve tatmin etmek zorundadır. Buna bağlı olarak hızlı sosyal yapılanmada motivasyon giderek artan bir önem kazanmıştır. Motivasyon aynı zamanda toplumsal değişme ve adaptasyon süreçlerinde de önemini sürdürmektedir. Bu insan yaşamının her alanında motivasyonun gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bir kurumda çalışan elemanların uzun süreli çalışmaları hem kurum hem de çalışan için daha yararlı olacaktır. Bu da elemanların motivasyonu ile mümkün olacağı için önemini artırmaktadır. “Ancak çalışanların motivasyonunu sağlarken elemanların arasındaki dengeye dikkat edilmeli, adil davranılmalıdır.”¹⁴ Çalışanların motivasyonunu zamanla kaybetmemesi için yöneticiler yeni düzenlemeler yapmalıdırlar. Çünkü işin ilk günlerinde çalışanlar zaten motive olmuştur. “Önemli olan iyi bir yöneticinin zamanla, ihtiyaçlar değiştikçe çalışma arzularının azalmaması için gerekli önlemleri ve değişiklikleri yapabilmesidir.”¹⁵ Bu nitelik çoğu zaman yönetici ile lider arasındaki farklılıklarla da izah edilmektedir. İyi bir yönetici ve lider çalışanların motivasyonuna gereken önemi vererek işyerindeki verimliliği artıracağını farkında olmalıdır.

¹² N.Tortop, Yönetim Bilimi, Ankara, 1983, s. 7

¹³ F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, Ankara, 2004, s. 326

¹⁴ Ü. Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2003, s. 99

¹⁵ H. Sercan, Etkili Motivasyon Yönetimi, Ankara, 2010, s. 125

1.1. Çalışan Açısından Motivasyonun Önemi

İnsanlar yeni bir gruba dahil olduklarında, o gruba başarıyı etkileyen belirli gereksinimleri de beraberlerinde getirirler. “Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir.”¹⁶ Bunlar grup üyelerinin motivasyonunu sağlamada önemli etkenleri oluşturmaktadır.

Çalışanları işyerinin hedefleri doğrultusunda hareketlendirmek ve onların çalışma isteklerini uzun süre aynı seviyede tutmak kolay değildir. Çalışanların motivasyonun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır. Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır.

İşyerinde personelin verimliliğini yüksek seviyede tutabilen örgütler, üst yönetimin desteğini sağlar, beklentilerini sürekli ve açık olarak ifade edebilirler. Kar amacı güden bir işletmenin çalışanları veya yöneticileri son derece açık olan amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler yalnız başlarına bir girişimci gibi davranmaktan ziyade ekibin bir üyesi olarak ortak amaçlara ulaşabilmek için gayret gösterirler. Bu tür işletmelerde çalışanlar farklı iş gruplarına kolaylıkla ayrılır ve az denebilecek bir eğitim ve tecrübe ile kendilerine verilen işleri kolaylıkla yerine getirebilirler. Buna karşılık bir hastane oldukça heterojen bir yapıya sahip çalışanlar tarafından kendisinden beklenen hizmetleri yerine getirir. Bu grup içinde hekimlerden hasta bakıcılara kadar farklı eğitime, tecrübeye, yaşa ve sosyal sınıfa tabi çalışanları görmek mümkündür.

Türkiye ekonomisi içindeki payının oranı gün geçtikçe yükseliş gösteren sağlık hizmeti giderlerinin yanında birçok ülkede yaşam süresinin uzaması ve sağlık

¹⁶ F.Eroğlu, s. 355

sektörünün sürekli olarak iyileştirilmesi hizmet kalitesini önemli ölçüde etkilediğinden dolayı çalışanlar açısından motivasyon oldukça önemli hale gelmektedir.

Günümüzde işletmeler çalışanlarının performanslarının üst düzeyde olmasını sağlamak için motivasyonlarının sağlanması gerektiğini kabul etmişlerdir. Bununla ilgili birçok araştırmalar yapılmıştır. “Bu araştırmalar sonucunda genel olarak aşağıdaki özelliklerin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir.

- a) Ücretlerde artış
- b) Gelecek güvencesi
- c) Yükselme olanağı
- d) İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
- e) Kendilerini gösterme olanağı
- f) Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
- g) Üstlerin kendilerine adil davranması
- h) Üstlerce takdir edilme
- i) Kişisel sorunlara ilgi ve yardım
- j) Örgütün üyesi olduğu (aidiyet) duygusunun varlığı.”¹⁷

Dolayısıyla, çalışma hayatında önemli bir yeri olan motivasyonu sağlamak için, çeşitli motivasyon araçlarından faydalanılabilir. “İş görenin daha istekli ve arzulu çalışması için her bir çalışanın ihtiyacı ayrı ayrı tespit edilerek, uygun olan motivasyon aracından faydalanmak gerekmektedir. Çalışan motivasyonunu sağladığımız takdirde hem kişiye hem de kuruma birçok yararı olacaktır. Ancak kurumda çalışan motivasyonunu sağlarken yönetici adaletli olmalıdır.”¹⁸ Aksi halde çalışanların bir bölümünün motivasyonu sağlanırken, diğer çalışanlar da motive olacaktır. Buda hizmetin kalitesini ve hastane başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

“Son yıllarda rekabet ortamının oluşması, insan merkezli bir yönetim, müşterinin memnuniyeti ve katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte imkânlar dâhilinde çalışanlar için en uygun çalışma koşulları hazırlanmakta ve iş görenin motivasyonu yüksek tutulmaya

¹⁷ J. R. Hopper, “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, Türkiye Hizmet içi Eğitim Dergisi, (Çev. , Ö. Özkaya), C. 4, S. 2, Ankara, 1996, s. 24

¹⁸ Bayar ve diğ., Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi, İzmir, 2008, s. 31

çalışılmaktadır.”¹⁹ Dolayısıyla motivasyonun öneminin anlaşılmasıyla birlikte fiziki şartları daha iyi hale getirilen sağlık çalışanlarının gerekli ve yeterli motivasyonlarının sağlanması ve artırılması kolaylaşacaktır.

Hastane yöneticilerinin motivasyon konusunda bilgilendirilmeleri oldukça önemlidir. “Sağlık hizmetinin kalitesini yükseltmek için çalışanların gereksinimleri karşılanarak, yaptıkları işten tatmin olmaları ve işi benimsemeleri sağlanmalıdır.”²⁰ Kurumda çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve artırılması ancak yöneticilerin de motivasyonlarının sağlanması ile mümkün olacaktır. Yöneticilerin motivasyonun tam olması çalışanları da yakından etkileyecektir.

Ayrıca çalışanlar arasında da çalışma ve motivasyon açısından farklılıklar olabilmektedir. Birinin yaptığı işi diğer bir çalışan daha iyi yapabileceği için çalışanların her birinin farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bununla birlikte çalışanların yeteneklerinin de birbirlerinden farklı olduğunu görmekteyiz. “Sonuç olarak çalışanların hepsinin ortak amaçları aynı olmasına rağmen iş yapma becerileri de birbirinden farklıdır.”²¹ Dolayısıyla, hizmetin kalitesini ve çalışanların motivasyonunu artırarak, kurumun hedefe ulaşması için, yöneticinin çalışanlarını iyi bir şekilde gözlemleyip, becerileri doğrultusunda uygun iş bölümü yapması gerekmektedir.

Çalışanların motivasyonlarının artırılmasıyla iş başarısını yükseltmek daha kısa zamanda ve daha kolay olacaktır. Aksi halde çalışanların yeteneklerini geliştirmek daha uzun zaman alacağı için motivasyonlarını sağlayarak başarıyı artırmak daha zor ve uzun sürecektir. Bundan dolayı motivasyonun iş başarısını daha fazla etkilediği görülmektedir.

Kurumun hedefe ulaşmasında başarıyı yakalamak için aynı zamanda “yöneticilerin çalışanlarının yeteneklerini eğitim ile geliştirebilmeleri gerekmektedir.”²² Buna örnek olarak, çalışanların becerileri doğrultusunda eksik yönlerinin tamamlanması

¹⁹ A. S. Semerci, İş Motivasyonu ve Sonuçları, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005, s. 9

²⁰ O. Atay, “Motivasyonun Verimliliğe Etkisi”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, S. 467, Ankara, 2000; <http://kisiselbasari.com/calisanin-motivasyonu.html>, (19/06/2012)

²¹ Eroğlu, s. 330

²² Eroğlu, s. 331

için, hastanelerde yapılan hizmet içi eğitimler ile kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar verildiğini görmekteyiz. Çalışanların becerileri ve ilgi duydukları alanda çalışmalarına önem verilmesi motivasyonu artırıcı etkenlerdendir.

1.2. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Yöneticiler açısından motivasyon denildiğinde çalışanların gönüllü çalışmaya sevk etme yollarının uygulanması anlaşılmaktadır. Yöneticinin astlarını motive etmesi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri örgütler arasında farklılık göstermektedir. Yani bir örgütte astlarını yönlendirme konusunda başarılı olmuş bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya erişmeyebilir

Bir örgüte nitelikli personelin yeterli ya da gerekli faydayı sağlayabilmesi için personelin çalışma isteğinin üst düzey yöneticiler tarafından faaliyete geçirilmelidir. “Çünkü örgütün sahip olduğu tüm varlıklar, ancak çalışanları aracılığıyla örgütün amaçlarına hizmet edebilmektedir.”²³ İşletme içindeki motivasyonu etkileyen başlıca unsurlardan biriside, personelin çalışan olması değil, bununla birlikte çalışmaya istekli olmasıdır. Bir çalışanın, çalışma isteği büyük ölçüde o kişinin kendisinden kaynaklanır. “Aynı zamanda eşit oranlı olarak bu bireyin iş ortamında nasıl yönetildiğine de bağlıdır.”²⁴ İş yerindeki bu çalışan ve işveren uyumu çalışanın nitelikli olmasında en büyük etkenlerdendir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların motivasyonu ve motivasyonun nasıl sağlanabileceği konusunda bilgi ve becerilerini artırmak, bu konuya gereken önemi vermek zorundadır.

²³ M. Akçakaya, “Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi, Keçiören Belediyesi Örneği”, Gazi Üniversitesi (GÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (İİBF), S.188, Ankara, 2004, s. 213

²⁴ M. Kalıbrasad, The Human Factor I, Attracting, Retaining, and Motivating Capable People”, (Çev. A. Çakır), Cost Engineering, 2006, s.22

Birçok araştırmada, çalışma arzusunun ve çalışanın yönlendirilmesi gibi motivasyonu etkileyen unsurlar ile işletme verimliliğine bağlı olarak oluşan başarı arasında doğru orantı olduğu görülmüştür. “Çalışanın istekliliğini sağlayarak, çalışanların motivasyonunu bunun ile beraber başarısını en üst düzeyde tutabilmek, üst düzey yönetimin desteğini ile olur.”²⁵ İşletmenin en tepedeki yöneticilerinin kendilerini desteklemesi ile güçlenen çalışanların işyerinde karşılaştıkları sorunları çözmekte ve başarılı olmakta zorlanmadıkları görülmüştür. “Çalışanlar, örgütleri ile uyum sağlar ve örgütün değerlerini desteklerse, motivasyonları ile başarıları yükselir.”²⁶ Çalışanların örgütün değerlerini benimsememesi durumunda motivasyondan söz etmek oldukça güçtür. Örgütün değerlerini kendi değerleri gibi gören çalışan işe motive olmakta sorun yaşamaz.

Ayrıca kurumda çalışan elemanların uzun süreli çalışmaları hem kurum hem de çalışan için daha yararlı olacağından dolayı elemanların motivasyonunu sağlamada yöneticiye büyük iş düşmektedir. Ancak çalışanların motivasyonunu sağlarken iyi bir yönetici, elemanların arasındaki dengeye dikkat etmeli ve adil davranmalıdır. Ayrıca çalışanların motivasyonunu zamanla kaybetmemesi için yöneticiler yeni düzenlemeler yapmalıdırlar. Kuruma yeni başlayanlar, işin ilk günlerinde zaten motive olmuştur. Önemli olan etkili bir motivasyon için, yöneticinin zamanla ve ihtiyaçlar değiştikçe çalışma arzularının azalmaması için gerekli önlemleri alıp, değişiklikleri yaparak, çalışanların motivasyonlarını sağlamasıdır. Kurumda uzun süre çalışmalarının sonucu olarak motivasyonlarını kaybeden çalışanları yeniden motive etmek iyi bir yöneticinin özelliklerindendir.

2. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon iç motivasyon ve dış motivasyon olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir. “İç motivasyon bireylerin kişisel beklentileridir. Yani bireylerin ihtiyaçları, zevkleri ve beklentileri ile ilgili hedefleridir.”²⁷ İç motivasyon, kişinin kendi

²⁵ T.Koçel, s.11

²⁶ Z. Öztürk, H. Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, CÜ, İİBF Dergisi, C. 4, S. 2, Sivas, 2003, s. 58

²⁷ H. Durmuş, “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme”;
www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf (20.04.2013)

motivasyonunuzdur, kişinin değerlerini, hedeflerini, isteklerini içerir. Kişiyi asıl harekete geçirecek olan da budur.

Kişi bitirdiği işin sonunda elde edilecek zevkin derecesini kendisi belirler. “İçsel motivasyon tamamen kişinin kendi içinden gelir.”²⁸ Kişilerin bu gereksinim ve ihtiyaçları; biyolojik, psikolojik yapısı ve öğrenme deneyimlerini etkileyen etkenlerce belirlenir. Ayrıca “içsel motivasyon bireyin içten duyduğu gereksinimler ve isteklerle ilgilenirken, onların düşünceleri üzerinde etkili olup, davranışını yönlendirerek, ayrı ayrı bireylerin gereksinimleri ve isteklerini yansıtır. Her ne kadar başkaları onu etkilemek için çaba gösterebilirler de son sözü ve kararı kişi yine kendisi verir.”²⁹ Buna göre içsel güdülenme, kişinin başarı elde etmesi ve aynı zamanda iç tatmin mekanizmasıyla bütünleşmektedir. Kişiye dışarıdan müdahale olmaksızın tamamen içinden gelen duylara göre hareket etmesidir.

İç motivasyon, elde edilen başarıdan kaynaklanan kendine güven duygusunun bir ödöl olarak algılanmasıdır. İç motivasyon araçlarını tercih eden kişiler, başarılarının başkaları tarafından bilinmesine ihtiyaç duymazlar. Başarma duygusu, işini sevmek, kişinin kendisini yeterli hissetmesi gibi içsel tatmin ve duygular iç motivasyonun öğeleridir. Yöneticilerin tutumları ve tutarlı davranış biçimleri çalışanların dış motivasyonlarını ve dış motivasyon unsurlarındaki pozitiflik de iç motivasyonu etkiler. Frederick Herzberg’den çok bilinen şu alıntı çalışma hayatındaki motivasyonun önemini iyi anlatmaktadır. “İnsanların iyi işler yapmalarını istiyorsanız, onlara yapmaları için iyi işler verin”³⁰

Kişinin için den gelerek ve isteyerek yapmış olduğu işin neticesini aldığını görmesi motivasyonu artıracaktır.İçsel motivasyonu oluşması için bazı etkenler gerekmektedir.

“ Bu faktörleri şunlardır:

- Sırtını okşama
- Cesaretlendirici görevler
- Belli becerilerin üstesinden gelme isteği
- Destekleyici çalışma / yaşama ortamı

²⁸ T. Argon, A. Eren, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s. 118

²⁹ Balci, s. 38

³⁰ Argon, Eren, s. 118

- Kişinin arzulu olması
- İş / eğitim yaşantısından memnun olma
- Yeteneklerine inanma
- Umutsuzluktan kaçınma
- Başarı fırsatları oluşturma
- Kişileri birey olarak değerlendirme
- Risk alma davranışını cesaretlendirme
- İlgiyi iletişime katma
- Kendini değerli algılamasını sağlama
- Güvenle kabul etme
- Merak.”³¹

Bu durum aynı zamanda çalışanların duygusal durumlarıyla da ilgilidir. Burada kişi aynı zamanda duygusal olarak motive edilmelidir. Duygusal motivasyon uzaklaşma ve yaklaşma olarak iki başlık altında incelenir. Uzaklaşma, kişinin işinden uzaklaşması motivasyonunun azalması sonucu kişinin işine duyduğu ilginin azalmasıdır. Yakınlaşma ise kişinin işine daha çok yakınlaşmasını ifade etmektedir. Buda motivasyonun artmasıyla çalışanın işine bağlılığının artmasıdır.

Bu duygusal motivasyon faktörlerini şu şekilde sıralayabiliriz.

“Olumsuz duygusal motivasyon (Uzaklaşma) faktörleri şunlardır:

- Hayal kırıklığı
- Can sıkıntısı
- Hayatı boşa harcama duygusu
- Evde hatalı giden ilişkiler
- Kendini gerçekleştirememe duygusu

Olumlu duygusal motivasyon (Yakınlaşma) faktörleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Mutluluk
- Heyecan

³¹ G.Banger, “Motivasyon”; www.gurcانبanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf (20.04.2013)

- Tutku
- Kendinden gurur duyma
- Kararlılık
- Sevgi
- Öç alma.”³²

Olumsuz duygusal motivasyon da bazen olumlu duygusal motivasyon kadar motive edici olabilir. Örneğin yarışı rakiplerinden intikam almak istedikleri için kazanan sporcular vardır. Belki de rakip sporcular ile bu kişiler arasında geçmişte tatsız olaylar meydana gelmiş olabilir. Dolayısıyla buda sporcuda intikam alma isteği oluşturmuş, bu ise kazanma hırsını artırarak, sporcunun rakipleri karşısında daha güçlü olmasını sağlamıştır.

Dış motivasyon kısaca; kişinin kendiliğinden yapmayı istemediği işler konusunda, kendi dışındaki güçlerle ikna edilmesi olarak tarif edilebilir. Dış motivasyon, günlük yaşantıda sıkça kullanılır. İç motivasyonu harekete geçiren dış motivasyon yöntemleri, yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. “Dışsal motivasyonun etkisi uzun sürmez, yapılan davranışın sürekliliği ve yoğunluğu düşüktür.”³³ Dışsal motivasyon, bireyin çevreden gelen pekiştirme ya da ödüllendirme ile bir şey yapmasını sağlar ve dolayısıyla kişinin dışından kaynaklanır. “Dışsal motivasyonun etkisi içsel motivasyona göre daha kısa sürer. Davranışın kalıcılığı ve yoğunluğu da düşüktür.”³⁴ Çünkü dışarıdan sürekli beslenmeye ihtiyacı vardır. Sürekli pekiştirilmeye ihtiyacı vardır. Bireyin içsel motivasyonunun ise daha pekiştirilmeye ve sürekli beslenmeye ihtiyacı olmaz.

Dışsal motivasyonu arttırmak için yapılabilecek öneri ve destekler işe yarar fakat sürekli kontrol edilmesi gerekir. Buna göre motivasyonun kaynağına bağlı olarak aynı ödül ya da cezanın tekrar verilmesi ve yeterli olmadığı durumlarda, pekiştirici hem dozunu hem de türünü değiştirmek gerekecektir.

Motive etmeye çalıştığımız kişi tarafından bu etki içselleştirilmedikçe etki durunca, yapılan davranış da devam etmez. O halde motivasyonu sağlamak için içsel

³²J. James, M. Edden, Uzun Saplı Gelincik, (Çev. , A. Dicleli), İstanbul, 2001, s. 56

³³ A. Baltaş , “Motivasyon Sözlüğü”; <http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13>, (04/02/2013)

³⁴ A. Baltaş , “Motivasyon Sözlüğü”; <http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13>, (04/02/2013)

motivasyonu artırmak daha yararlı olacaktır. “Dışsal motivasyon faktörlerini olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon faktörleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

Olumlu dışsal motivasyon faktörleri şunlardır:

- Not (performans puanı)
- Mükâfat
- Ödül
- Sertifika
- Kupa
- Madalya
- Kulüp ve dernek üyeliği
- Tasdik edilme ve benimsenme duygusu
- Arkadaş baskısı.”³⁵

“Olumsuz dışsal motivasyon faktörleri şunlardır:

- Alay edilme
- Aşağılanma
- Sözlü olarak incitilme
- Saldırıya uğrama
- Cezalandırılma
- Haklarının geri alınması.”³⁶

Çalışanın olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalması durumunda olumsuz olarak etkilenir ve bu durum çalışanın işi bırakmasına bile sebep olabilir. Hata yapmak insanlar içindir. Kimse ben hiç hata yapmam diyemez. Önemli olan yapılan bu hataları kişinin yüzüne vurarak gururunu incitmektense, kişileri kırmayacak şekilde yumuşak bir söyleyiş tarzıyla doğru yolu göstermek daha uygundur,

İnsan organizmasını motive eden diğer iki temel olgu, haz almak ve acıdan kaçınmaktır. Hoşlanmadığımız bir durumla karşılaşmamak ya da hoşumuza giden bir

³⁵G. Banger, “Motivasyon”; www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf (20.04.2013)

³⁶G. Banger, “Motivasyon”; www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf (20.04.2013)

durumu yaşamak için birtakım davranışlarda bulunuruz. Arkadaş edinmek isteyen çocuk oyuncağını paylaşır, güzel görünmek isteyen ergen diyet yapar; bu örneklerde, arzu edilen durumu yaşama isteği, davranışa yön vermektedir. Üşüyen kişi daha kalın kıyafet giyer, öğretmeninden uyarı almak istemeyen öğrenci parmak kaldırarak konuşur; bu örneklerde ise haz-acı ilkesi çok basit bir şekilde işlemektedir.

Çalışanların motivasyonlarını artırmak için ceza ve ödüller uygulanabilir. Sağlık çalışanlarının performanslarına bağlı olarak yapılan ek ödemeler kişilerin motivasyonlarını önemli ölçüde artırmaktadır. Birimler arasında yapılan yer değişiklikleri de bu türden örneklerdir. Ödüllendirme her zaman cezalandırmadan daha etkilidir.

3. MOTİVASYONU ARTIRAN UNSURLAR

Motivasyon iç ve dış etkenlere bağlı olarak artmaktadır. Ancak içsel faktörlerin daha etkili olduğu bir gerçektir. Dışsal faktörlerin etkileri teşvik edici veya destek verici düzeyde kalmaktadır. Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur. Çünkü her çalışanın beklentileri, zevkleri ve karakteri farklıdır. Kendi motivasyon profilinizi anlamanız, işinizde size neyin önemli olduğunu belirlemenizde yardımcı olurken, yöneticiler ve şirketler için çalışanların profilini bilmek; etkili ödül sistemleri oluşturmak, güçlü bir motivasyon sağlamak ve motivasyonu yönetmek açısından yardımcı olur.

Şayet çalışanlar ait olma, önemsenme ve dikkate alınma ihtiyaçlarını karşılayabilirse işletmenin hedefleriyle kendilerini özdeşleştirmeye başlarlar. İleri görüşlü yöneticiler, insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici elamanlarıyla yalnızca konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri, sorunları hissedebilir. Personeli harekete geçirmek için, insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır. “iş tatminini oluşturan dört önemli unsurun ücret, iş arkadaşları, yöneticilerin ve işin kendisinin olduğunu ve örgütsel bağlılığı önemli düzeyde etkilediğini ortaya koymuşlardır.”³⁷ Aşağıda birbirinden kesin sınırlarla ayrılması zor olan ve kısıtlı nitelikte bazı unsurlar

³⁷ O.Kutlu, C. Bozkurt, Okullarda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya, 2003, s. 192

sunulmuştur. Amaçlara ulaşılabilmek için motivasyon gerekirken, ulaşılan her amaç motivasyonun artmasını sağlar.

Eğer birey kendisine kısa dönemli ve ardışık bazı amaçlar belirlediye ulaşılacak her amaç, sonuçta motivasyonunu artırır ve diğer amaçlarını gerçekleştirilmesi için kendini teşvik eder. “Bu doyum diğer amaçları gerçekleştirmek için daha fazla istek duyulmasını sağlar.”³⁸ Çünkü belirlenmiş olan her amacı gerçekleştirildiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzuru ve mutluluğunu yaşamış olur.

3.1. Amaç Belirleme

Amaçları gerçekleştirebilmek için motivasyon gerekmektedir. Bunun ile beraber gerçekleştirilen her amaç motivasyonun yükselmesini sağlar. Birey kendisine kısa dönemli ve ardışık bazı amaçlar belirlemelidir. Böylece gerçekleştirilen her amaç, sonuçta motivasyonunu yükseltir ve diğer amaçlarını gerçekleştirilmesi için kendini teşvik eder. Çünkü belirlenmiş olan her amacı gerçekleştirdiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzuru ve mutluluğunu yaşamış olur. “Bu doyum diğer amaçları gerçekleştirmek için daha fazla istek duyulmasını sağlar.”³⁹ Çalışan kişinin temel ihtiyaçlarını karşılamak istemesi ilk amacıdır. Bu ihtiyacı karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Amaçların gerçekleştirilebilir olmaması hayal kırıklığı ile beraber kişinin motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir. Yine uzun dönemde gerçekleştirilmesi de bireylerdeki motivasyona olumsuz yönde etki etmektedir. Sonuç olarak çalışanlarla kurumun aynı amaç ve hizmet anlayışıyla çalışması ve istikrarlı bir uyum yakalamaları hedefe ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Kişiler bu durumda kendi çıkarlarını, kişisel amaçlarını unutarak kurum ile ortak amaç doğrultusunda çalışacaklardır. Böylece kişiler çalışmaları sonucu kendileri için yarar sağlarken kurumda bu sonuçtan faydalanacaktır. Bu durumda kurumla çalışanlar arasındaki uyum verimliliği ve başarıyı artıracaktır.

³⁸ Kutlu, Bozkurt, s. 193

³⁹ Kutlu, Bozkurt, s. 194

3.2. Kendine Güven

Ortalama bir yeteneği ve zekası olan her birey üst düzeylerde başarılı olabilme şansına her zaman için sahiptir. Bireyler amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli zaman ayırıp, yeterli çaba gösterir ve kendisine güvenir ise, ihtiyacı olan birçok bilgiyi, beceriyi en mükemmel şekilde öğrenebilir ve bunları da kullanarak amaçlarına ulaşabilir. Kendisine inanan ve güvenen insanlar aynı zamanda hiç çekinmeden, gerektiğinde risk de alarak kendilerini daha kolay bir şekilde değiştirebilirler.

İnsanların kendilerine olan güvenlerini sarsmamak için karşılaşılan bazı başarısızlıklara olumlu yaklaşılmalı ve bu başarısızlıklardan gelecek açısından dersler çıkarılmalıdır. “Yani başarısızlıklar, gelecekte elde edilecek başarılarda yeni yaklaşımların denenmesine katkı sağlayan fırsatlar olarak değerlendirilmelidir.”⁴⁰ Kendine güvenen insanların motivasyonları daha yüksek olduğundan başarılı olabilmeleri kendine güveni olmayanlara göre daha yüksektir. Bilgi ve beceride insanlardaki güveni arttırmaktadır.

Yönetici kurumla ilgili kararlarda çalışanlarının da fikrini almalıdır. Alınan kararları çalışanların benimsedikleri konusunda gerekli ehemmiyeti göstermelidir. Bu kararlara katılan çalışanların yönetildikleri yönetim ile psikolojik ihtiyaçlarından olan kişinin kendine güvenmesi konusunda desteklenmelidir. Bunun sonucunda çalışanlar ile yönetici arasındaki iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi daha gerçekçi ve ekonomik kararlar alınmasını sağlayacaktır. Bu da kuruma oldukça yarar sağlayarak başarıyı ve motivasyonu beraberinde getirecektir.

3.3. Başarıya Odaklanma

Kişiler şayet bir şeyin yapılamayacağını veya başarılamayacağını sık sık kendilerine tekrar ederse, buna önce çalışan inanır ve dolayısıyla amaçlarını başarabilecek yetenekleri olsa da kendi kendilerinde yetersizliği yaratmış olacaklardır. Bunun sonucu da başarısızlıktır. Kişiler kendilerinin, güçlü yönlerini ortaya koyacakları işlerde çalışmak ve bu yönlerini daha da geliştirmek isterler. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanma, zayıf yönleri güçlendirmekten daha verimli bir yoldur. İşletme başarıya ulaşmak için çalışanların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yollarını

⁴⁰ Kutlu, Bozkurt, s. 195

arayın sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olmalıdır. Bu olumlu mesajların tekrar edilmesi başarılı olabilme şansını büyük oranda artıracaktır. Aynı durum tersine de etki yapabilir. Yani kişi sürekli başarısızlığa uğrayacağı şeklinde yönlendirilirse motivasyon sağlanamadığından başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

3.4. Yapıcı Rekabet

Rekabete dönük, başkalarından ileriye gitme gereksinmesi ya da aynı işi yapanların başarılarından daha üstün başarı sağlama isteği evrensel bir insan özelliğidir. Bu temel takdir edilme gereksinmesini yöneticiler iyi değerlendirdiğinde, yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır. Yöneticilerin bu tip gereksinmelere eğilmesi ve bu gereksinmeleri gidermeye çalışması sonucunda, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu da motivasyonu olumlu düzeyde arttıracığı için bireyin verimliliğini doğru orantılı olarak artacaktır ve aynı zamanda örgütsel başarıyı destekleyecektir. “Bu gereksinmelerin yeterince karşılanmaması, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur. Bireyin motivasyonu olumsuz yönde etkiler.”⁴¹ Başarıları takdir edilmeyen çalışanlar bir süre sonra çalışmalarının kendilerine herhangi bir getiri kazanmadığını gördükçe isteksizlik ve sonucunda da başarısızlık ortaya çıkacaktır. Bu takdir edilme maddi ve manevi anlamda olabilir. Her ikisinde de amaç çalışanı ödüllendirmektir.

İyi bir yönetici kurumda çalışan kişilerin çalışmalarını yakından takip ederek gerektiğinde takdir edebilmelidir. Çünkü yöneticinin bu davranışı kişilerin olumlu çalışmalarını sergileme ihtimalini artırmaktadır. Fakat bunu yaparken yönetici çalışanlarına adaletli davranmalıdır. Aksine çalışanların demotive olmalarına neden olabilir. Bu sebeple yönetici çalışanları etkili şekilde gözlemleyerek doğru iş ve davranışlarında takdir etmekten kaçınmamalıdır. Çalışanların gerektiğinde takdir edilen bu iş ve davranışları motivasyon ve başarılarını artırarak daha çok çalışmalarını sağlayacaktır.

⁴¹Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, s. 159

3.5. Ödüllendirme

İşletmenin belirlemiş olduğu hedefe ulaşıldığında veya bir iş bitirildiğinde bireyin kendi kendini ödüllendirmesi verimliliği artıran unsurlardan biridir. Çalışanlar genellikle sürekli aynı hevesle çalışacak yapıya sahip değildir. Bu ise insanın yaptığı işte yeterli olduğunu hissetmesine, kendine güven duymasına, örgüte bağlılığının artmasına sebep olan önemli bir kavramdır. “Çalışanların yöneticileri tarafından sevilmesi, kolay iletişim sağlayabilmeleri, takdir edilmeleri önemlidir.”⁴² Çalışanları ödüllendirirken performans dışında başka bir ölçüt kullanılmamalıdır. Performans dışında herhangi bir durum karşısında ödüllendirmek onlara performansın çok fazla önemli olmadığı mesajını verebilir.

Her kişisel ödülün örgüt hedeflerine ulaşma nedeni ile verildiğinin çalışanlara gösterilmesi gerekir. Ödül verirken de çalışanın ihtiyacı göz önünde bulundurulmalıdır. Her çalışanın farklı ihtiyaçları olmasından dolayı bir çalışanı motive eden ödül bir diğerinin üzerinde etkili olmayabilir. Bu nedenle ödüller, ödülü alanın farklı ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde düzenlenmelidir.

Kazanılan ödüller harcanan çabayı karşılayacak ölçüde adil olmalıdır. “Adil olmayan bir ödüllendirme sistemi performansı olumsuz yönde etkiler.”⁴³ Adil olma kişiden kişiye değişen bir kavram olsa da ödül sisteminin adil, tutarlı ve yansız olması konusunda çaba harcanmalıdır.

Yöneticiler çalışanları ödüllendirirken yukarıda bahsedilen hususlara dikkat etmelidirler. Bu hususlardan en önemlisi ödül verirken adil olunmasıdır. Bunu sağlamak içinde ödül alma kriterlerinin ve amacın herkes tarafından net olarak anlaşılmış olması gerekmektedir. Örgüt içindekiler harcamış oldukları performansın yöneticiler tarafından adil bir şekilde değerlendirildiğini bilmesi motivasyonu artırır. Sonuç olarak ödüller yöneticinin çalışanlardan beklentilerini ve çalışanlarda arzulanan davranışları artırmak ve bu sonuçları pekiştirmek için kullanıldığını söylemek mümkündür. Çalışanlar cezadan kaçmak ya da ödül almak için daha fazla çaba sarf edebilirler. Fakat geçerli olan çalışanların adaletli bir şekilde ödüllendirilmelidir. Ödül vermek için çalışanların

⁴²E. Hekim, “4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2002, s. 21

⁴³ L. Önen, B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 145

performanslarına yönelik çeşitli kriterler belirlenmelidir. Aksi takdirde diğer çalışanlar için demotive edici olabilmektedir.

Çalışanların daha fazla para kazanmak için daha iyi bir performans sağlamaları mümkündür. Çalışanın ihtiyaçlarına yönelik ve maddi değeri yüksek ödüllerde kişilerin motivasyonlarını artırmak için önemli ölçüde etkilidir. Bunun için bazı hastanelerde ayın elemanı seçilmekte ve ödüllendirilmektedir. Ayrıca para çalışanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme isteğinden dolayı önemli bir özendiricidir.

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması için ihtiyaçlarının yönetici tarafından tespiti oldukça önemlidir. Ayrıca çalışan kişinin ihtiyaçlarını karşılayabileceği parayı kazanması ve bu ihtiyaçlarını gidermesi motivasyonu için uygun ortamın hazırlanarak daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışanın, yöneticinin ve kurumun işi kolaylaşarak, üçlü başarıyı beraberinde getirecektir.

3.6. Geri Bildirim

Yapılan işlerin sonuçlarını düşünmek ve elde edebilecek başarı ya da başarısızlığın farkında olmak motivasyon açısından önemlidir. Gerçekleşen sonuçlar dikkatli bir şekilde incelenerek, olumlu ve olumsuz sapmalar değerlendirilmelidir. “ Her şeye rağmen olumlu sonuçların beklentisiyle isteksizlik azaltabilir, bu durum ise motivasyonu artırabilir.”⁴⁴ Sonuçlanan işler yöneticiler tarafından değerlendirildikten sonra işi yapanlara, bu işin sonucundan sağlanan olumlu sonuçlar bildirilebilir. Yaptıkları işlerin sonucunda kazanılan başarılar çalışanların motivasyonun artırmada önemli unsurlardan biridir. Başarma hissi çalışanların kendine olan güveni artırır ve daha çok çalışmaya yönlendirir.

Çalışanların kurumda yaptıkları işlerin karşılığında, yöneticilerini ve diğer çalışma arkadaşlarını memnun görmeleri yaptıkları işleri daha iyi yapmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışanların kurumun amaçlarıyla bütünleşmesi başarıya ulaşmanın mutluluğunu yaşatacaktır. Örneğin sağlık çalışanlarının empati ve hoşgörü ile hastalara yaklaşımı konusunda bilinçlendirilmeleri, bu doğrultuda olumlu davranışlar

⁴⁴ Kutlu, Bozkurt, s.197

sergilemeleri yönetici tarafından takdir edilerek, davranışlarının sürekliliği sağlanmaktadır. Böylece kişilerin ve kurumun başarısı ve verimliliği artacaktır.

4. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi hiç şüphesiz motivasyon yönetimidir. Motivasyon, insanların faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlayan güçlerin bir kombinasyonu ya da insanları harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan bir kuvvet olarak tanımlanabilir. Motivasyon yönetimi ise organizasyonda çalışanların daha istekli ve verimli iş yapmalarına yönelik araçlar (para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı vs.) ile çalışanların harekete geçirilmesi ve isteklendirilmesi demektir. Çalışanların organizasyon içindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını iyi bir şekilde algılayan bir yönetici organizasyonun performansını artırabilir. Bu nedenle motivasyon teorilerini tanımak ve öğrenmek son derece önem taşımaktadır.

Bütün işletmelerde yönetimin başarılı olabilmesi, etkinliklerin verimli olabilmesi, kaynakların kullanılmasına bağlıdır. Bir sistem olarak işletmeyi ele alırsak en önemli girdilerinden olan insan kaynağı ilk başta göze çarpanlardandır. Bu kaynağı doğru bir şekilde yönetmek, verimli hale getirebilmek yönetimin elindedir. Verimli bir motivasyon sisteminin varlığı, çalışanları daha etkin ve verimli kılar. İşletme içerisinde çalışanları daha olumlu olmaya sevk eder. Çağdaş motivasyon sistemleri geniş kapsamlı olmalıdır. Fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tümü göz önüne alınmalıdır. İyi bir motivasyon sistemi, her şeyden önce, fizyolojik ihtiyaçların devamlı olarak tatmini ile ilgilenmelidir. İkinci olarak, sistem motivasyonun dış kaynakları ile bütünleşmelidir. Üçüncü olarak, fizyolojik ihtiyaçların ötesinde başka hangi ihtiyaçların sistemin kapsamına alınacağına dair kararlar devamlı olarak gözden geçirilmelidir.

Yöneticiler yaşadıkları toplumun sahip olduğu kültürünün özelliklerini dikkate alarak, çalışanların istek, beklenti ve gereksinimlerini doğru bir şekilde tespit edebildikleri takdirde çalışanları uygun araçları kullanarak motive edebileceklerdir. Ayrıca çalışanları kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda çaba göstermeye yönlendirebileceklerdir. Fakat bunu yaparken yönetici, çalışanlar açısından temel

gereksinimlerin motive edici olmaktan çıktığı günümüz koşullarını da unutmamalıdır. Dolayısıyla kapsam teorilerinin yöneticilere yol gösterici olduğu aşağıda görülmektedir.

Motivasyon teorileri iş görenin işine hevesle, istekle ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır. Motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. “İşletme bilimlerinde motivasyon incelenirken başlıca iki ana başlık altında inceleriz. Birinci grup Kapsam Teorileri, ikinci grup da ise Süreç Teorileridir.”⁴⁵ Birinci gruptaki Kapsam Teorileri içsel faktörlere ağırlık verirken İkinci gruptaki Süreç Teorileri dışsal faktörlere ağırlık verir. Bu teorileri aşağıdaki gibi madde madde kısaca gözden geçirelim.

4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yönetici, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermelidir. Kapsam teorileri, “İhtiyaçları göz önünde bulundurarak motivasyonu etkileyen faktörleri açıklamaya çalışırlar.”⁴⁶ Yöneticiler, çalışanları bazı şekillendirilmiş davranışlara zorlayan unsurları ortaya çıkarabildikleri takdirde çalışanlarını daha iyi yönetebilmektedirler.

Ayrıca bu unsurlara özen göstererek çalışanlarını işletme amaçlarına ulaştırma yolunda yöneticinin işi kolaylaşacaktır. Bu unsurlara bağlı olarak çok sayıda araştırmacı iş motivasyonunu açıklamaya yönelik çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Sonuç olarak, “bu teorilerin hepsi de kişilerin içinden gelen ve kendilerini davranışlara sevk eden faktörleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar.”⁴⁷ Dolayısıyla kapsam kuramları davranışın altında yatan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya çalışırlar. Başka bir deyişle, çalışanların yaptıkları işlerde tatmin olabilmeleri ve performanslarını en etkili biçimde sergileyebilmeleri için yöneticinin bu kuramları bilip, uygulaması gerekmektedir.

⁴⁵T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2006, s. 629

⁴⁶D. Çiçek, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi, Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, YYLT, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), Adana, 2005, s. 12

⁴⁷Önen, Tüzün, s. 31

Yöneticiler sürekli gelişen, değişen ve yenilenen toplum yapısına bağlı olarak “temel gereksinimlerinin motive edici olmaktan çıktığı ve günümüz koşullarında çalışanların işinin yapısı, eğitim ve dünyayı algılayışı farklılaştığı, sürekli yeni gereksinimleri ortaya çıktığı çalışan modeline uygun olarak kültürün ve örgüt kültürünün özelliklerini dikkate almalıdırlar.”⁴⁸ Sonuç olarak kapsam kuramlarının yöneticilere yol gösterici olduğu ve çalışanların verimliliklerini, performanslarını ve kurumunda başarısını artırmak için kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

Yöneticinin sadece yol gösterme ve kontrol işlevlerini yerine getiren bir kimse olmasının ötesinde, iş görenlerin işlerini kolaylaştıran, onlara gereken desteği veren ve onlara sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliği olmalıdır. Bu noktada yönetici, iş görenin işine ve işletmeye karşı edindiği izlenim ve hislerin olumlu olabilmesi için motive edici davranışlarda bulunması gerekir.

İş görenlerin kendilerini tam anlamıyla işletmeye ait hissedebilmeleri yöneticinin elinde olan bir durumdur.

4.1.1. Herzberg’ in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden birisi de Frederick A.Herzberg’in “Çift Faktör Teorisi” ya da “Motivasyon-Hijyen Teorisi” olarak bilinen yaklaşımıdır. Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir: Herzberg’ in teorisi Motivasyonel Faktörler ve Hijyen Faktörler olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Bir başka deyişle Herzberg, motivasyonun temelinde gereksinimler olduğunu savunmuştur. “Çalışanların işyerinde kendilerini nasıl hissettikleri anlamaya çalışarak, ortaya çıkan sonuçlara bağlı olarak mutluluk (doyum) yaratan faktörlerle, mutsuzluk (doyumsuzluk) yaratan faktörleri ve bu faktörlerin birbirinden tamamen farklı olduklarını bulmuştur.”⁴⁹

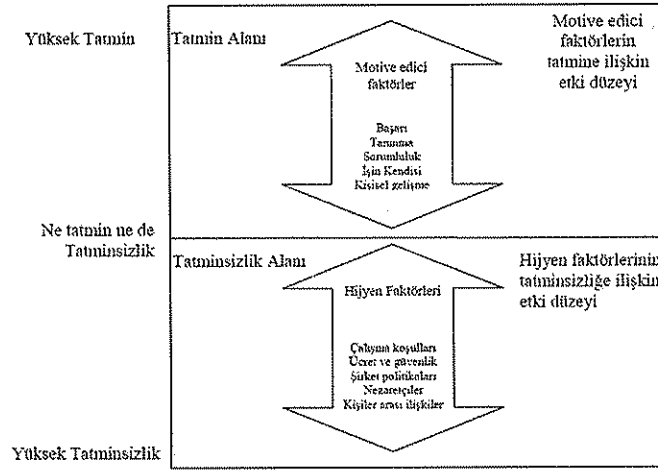
Sonuç olarak Herzberg’ in gereksinimlerden yola çıktığını, çalışanların kendilerini mutluluk ve mutsuzluk oluşturabilecek durumları ortaya koymuştur. Bu faktörler işin kendisiyle, yapılma tarzıyla ve işten dolayı tanınma ve gelişme imkanı bulmaktan dolayı

⁴⁸ Eroğlu, s.333

⁴⁹ Koçel, s. 639

işin özüyle alakalıdır. Motive edici faktörler olduğunda çalışanlar mutlu ve yaptıkları işten memnun olacaklar, olmadığında ise mutsuz ve memnuniyetsiz olacaklardır. Bu durumda yöneticinin bunun farkında olması motivasyonu sağlamak açısından oldukça yol göstericidir. Bu kurama göre, insan ihtiyaçları hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak iki şekilde incelenmektedir.

Şekil 1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



Kaynak: <http://www.e-motivasyon.net/tablolar/gereksinim/4.jpg>

Bu kuranda yer alan “Hijyen faktörler” olarak tanımlanan denetim, personel arasındaki ilişkiler, fiziksel çalışma şartları, ücret, iş güvenliği gibi unsurdan oluşmaktadır. Hijyen faktörler görev yapılan yer, çevre, şartlar veya ortamla yakından ilişkili özellikler içermektedir. Herzberg’ in teorisine göre; bu faktörlerin olumsuz olması çalışanlarda iş tatminsizliğini beraberinde getirir. “Öte yandan, hijyen faktörler olumlu olduğunda ise, çalışanlar ücretlerinin adil olduğunu ve çalışma ortamlarının iyi olduğunu algılar ve bu da çalışanda iş tatmini olarak kendini gösterir.”⁵⁰

İşin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanıma gibi faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için bu kapsamda yer alan motive edici unsurlar çalışan kişileri olumlu olarak motive edecektir. Dolayısıyla motivasyon faktörlerinin işin kendisiyle, işin yapılma tarzıyla ve işten dolayı tanınma ve gelişme imkânı bulmayla yani direkt olarak işle ilgili faktörler olduğunu görmekteyiz.

⁵⁰ S.Ünlü,E.Eroğlu,R.Gökdağ,M.S.Ergüven,İş Yaşamında Motivasyon,Eskişehir,2013,s.8

Hijyen faktörler arasında yer alan, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi unsurların kişiyi motive etmede doğrudan etkileri sınırlıdır. Bu faktörlerin mevcut olmadığı ya da yetersiz olduğu durumlarda ise çalışan kişi motive olmayacaktır. Bu nedenle, “bunlar motivasyonda bulunması gereken en temel asgari faktörlerdir. Bu motive edici faktörler sağlandığı sürece çalışanların motivasyonları gerçekleştirilebilir.”⁵¹ Hijyen faktörleri ise bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir.

Bunun yanı sıra Herzberg motivasyonun kişisel gelişimin bir sonucu olduğunu ve kişinin kendini geliştirme ihtiyacı üzerine kurulduğunu ifade eder. Ancak çalışanlarla, bu gelişme koşullarında sağlıklı bir iletişim kurulamazsa motivasyonel sorunlar ortaya çıkabilir. Herzberg; “yönetimin, çalışanları doğrudan motive etmesi yerine; çalışanların kendi kendilerini motive edecekleri çevre koşullarını oluşturmalarının gerekliliğini vurgulamıştır. Bu fikre dayalı olarak, çalışanları daha etkin güdeleyebilmek için, onların içsel güçleri harekete geçirilmeli ve dışsal etkenlerle de destek sağlanmalıdır.”⁵² Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işler, kendilerine bunları sağlar ise yaptıkları işlerden tatmin olacaklardır. Kurumda çalışanlarda bu faktörlerin bulunmaması ise, kişilerin çalışma arzu ve isteklerini azaltarak verimliliklerinin ve performanslarının düşmesine bağlı olarak kurumun başarısını da olumsuz yönde etkileyecektir.

Hijyen faktörlerin gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri gibi motivatör olmayan faktörler olduğunu ve bu faktörlerin çalışanların beklentilerini karşılamadığı durumlarda ise çalışanların yaptıkları işten memnun olmayacaklarını görmekteyiz. Bu da çalışanları olumsuz yönde etkileyerek demotive olmalarına yol açacaktır.

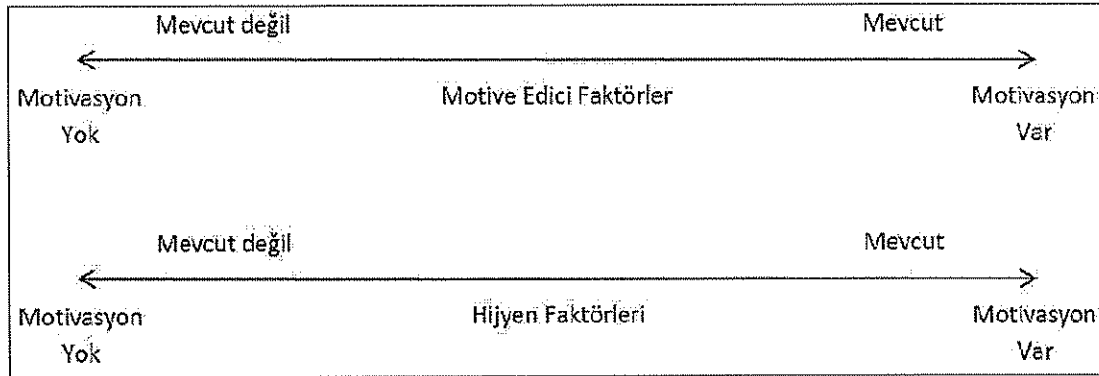
Yukarıda değindiğimiz gibi motivasyon faktörlerinin gerçek güdüleyici faktörler olduğu, hijyen faktörlerin ise bireyin tatminsizliğine yol açtığı, hijyen faktörlerin varlığında bireyin tatminsizliğinin önlenmediği görülmektedir. Motivasyon faktörlerinin

⁵¹ Koçel, s. 641

⁵² H. N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, YYLT, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), SBE, Isparta, 2001, s. 33

yaratacağı tatmine, yani güdülenmeye gerekli olan ortamı oluşturacağı için tatminsizliği önlenemeyen birey, motivasyon faktörleriyle güdülenmesine uğraşmak fayda etmeyecektir. Dolayısıyla motivasyon faktörleri bireyin işe motive olmasını, hijyen faktörler ise bu motivasyonun sağlanmasında gerekli ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Hijyen faktörler, bireyin işten ayrılmasına yol açarken, motivasyon faktörler bireyi mutlu olmasını sağlar. Kişileri çalışmaya özendirerek, kurumlarına bağlanmasını ve doyuma ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Şekil 1.Çift Etmen Kuramı



Kaynak: İ. Efil, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2006, s. 154

4.1.2. Mc Clelland' ın Başarı Kuramı

Motivasyonla ilgili diğer önemli bir teori ise Mc Clelland' ın Başarma İhtiyacı Teorisidir. Bu teoriye göre, “insanlar ihtiyaçları içinde yaşadıkları kültürden, başlarından geçen çeşitli olaylar yolu ile edinirler. Bu nedenle bu teori “Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi” olarak da bilinmektedir. Bu öğrenilmiş ihtiyaçlar, insanların durumları algılama biçimini etkileyen ve onları belirli bir amaca ulaşmak üzere motive eden eğilimleri temsil eder. Belirli bir ihtiyacı edinen kişi, o ihtiyacı edinmeyen kişiye göre farklı şekilde davranır.”⁵³ Mc Clelland'a göre bireyler yaşamları boyunca değişik ihtiyaçlara sahip olurlar. Kişilerde bu ihtiyaçlar doğuştan olmamakta, tersine insanın yaşamı boyunca edindiği deneyimler yoluyla öğrenmektedirler. Bu kurama göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.

⁵³Balcı, s. 90

Bunlardan birincisi, “başarı gösterme ihtiyacı bireyin görevlerini başarı ile yerine getirme isteğidir.”⁵⁴ İkincisi ise, “ilişki kurma ihtiyacı başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir. Buna göre insanlara bağlılık, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmek gibi gereksinimler olan ve insanın toplumsal niteliğe sahip olduğundan yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceğini ifade eder.”⁵⁵ Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma ve sosyal ilişkiler geliştirirler. İlişki kurma ihtiyacı baskın olan bireyler kişilerarası ilişkilere ve sosyal faaliyetlere önem verirler. Bu ortamlarda da rahat davranışlarıyla dikkat çekerler.

Üçüncü ihtiyaç ise kazanma ihtiyacıdır. “İnsanlar çevresine egemen olmak istemektedirler. Bu sebeple bulundukları ortamda etkinliklerini artırıp, seslerini duyurmaya çalışmaktadırlar. Bu kurama göre başarı ihtiyacı bireyi ve toplumu etkisi altına alıp, kişiyi işinde başarılı olmaya zorlamaktadır.”⁵⁶ O halde bu kurama göre başarısız olmaktan çekinen ve korkan kişiler, kendilerini başarıya ulaştıracak faaliyetlerde bulunamazlar. Ancak bu korkularının yenilmesi durumunda başarılı olma isteği, kişileri herhangi bir faaliyette bulunmaya yönlendirmektedir.

İşyerinde başarılı olmada en etkili unsurlardan biri kazanma ihtiyacıdır. “Çalışanların bu gereksinim duydukları ihtiyaçlar belirlenebilir ve karşılanabilirse çalışanları seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir.”⁵⁷ Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilecektir. Bunun için yani kişilerin kazanma ihtiyacının harekete geçmesi için ilgi duyduğu ve bilgi becerilerini sergileyebileceği ortamın sağlanması gerekmektedir.

Çalışanlar iş yerinde sürekli olarak hoş duygular ve durumlar aramaları ve bu duygularla birlikte oluşan uyaranların duygusal durumla birleşerek, gelecekte tekrar kişilerin karşılarına çıktıklarında hoş olan durumlara yönelmeleri için güdülenmektedirler. “Aksi halde hoş olmayan olumsuz durumlarda ise çalışanlar tam tersine kaçınma davranışı göstermektedirler.”⁵⁸ Bundan da anlaşılacağı gibi çalışanların

⁵⁴ A. Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa, 2006, s. 32

⁵⁵ Eren, s. 510

⁵⁶ Keser, s. 3

⁵⁷ Koçel, s. 643

⁵⁸ Balcı, s. 90

motivasyonun etkileyen başarma, kazanma ve başkalarıyla ilişki kurma ihtiyaçlarının karşılanması durumunda başarı kaçınılmazdır. Bu ihtiyaçlardan birinin yada bir kaçının tam olarak karşılanmaması durumunda işten kaçınma bunun sonucunda ise başarısızlık ortaya çıkacaktır.

4.1.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan yaşamındaki fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların giderilmesine yönelik ortaya atılan, Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanan motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Güdülenme ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan birini hümanistlik yaklaşımın öncülerinden olan Maslow yapmıştır.

Maslow insan gereksinimlerini, hiyerarşik olarak sıraladığı beş temel sınıfta toplamıştır. Bireyin fizyolojik gereksinimleri öncelikle karşılanması gereken, doyum alınmaya kadar en yüksek güce sahip olma eğilimindedir. Fizyolojik gereksinimlerden sonra bireyin güvenlik gereksinimi etkin duruma gelir. Sevgi, saygı ve en son olarak da kendini gerçekleştirme gereksinimi yer alır. Gösterilen davranışlar ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir ve davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

Alt seviyedeki ihtiyaçların üst seviyedeki ihtiyaçlara göre doyurulma önceliği vardır. Bireyin gereksinim hiyerarşisi karşılıklı etkileşim halinde olan birçok faktörden etkilenir ve bunları birbirinden ayıracak kesin çizgiler koymak güçtür. Alt kademede çalışan bireyler daha çok iş güvenliği ve ücreti düşünürken, üst kademelerde çalışanlar ve yüksek ücret alanlar daha çok başarı faktörü ile ilgilenmektedir.

Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları belirli bir sıra ile kendini gösterir "İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır."⁵⁹ Kişinin tatmin edilen bir ihtiyacı davranış nedeni olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.

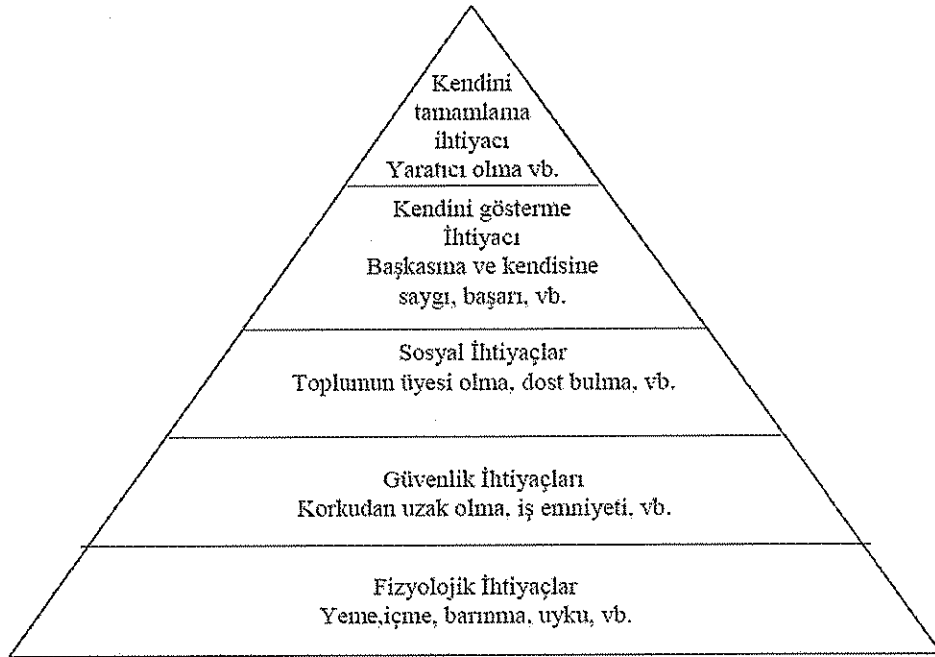
Bu teoriye göre asıl vurgulanmak istenen; "insan gereksinimlerini bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusuna ışık tutan bu teoriye göre insan ödül

⁵⁹ A. Teke, Yöneticilik ve Motivasyon;
<http://www.gata.edu.tr/saglik%20bilimleri/saglik%20hizmetleri/2009%20ders%20notlar%C4%motivasyon>,
(20.04.2013)

ve ceza gibi pekiştiricilerle değil, ihtiyaçlarla güdülenmektedir.”⁶⁰ Maslow “davranışların temelinde yatan ihtiyaçların, insanların doğuştan gelen, belirli davranışlarına yön verdiğini ve bu ihtiyaçlar tatmine ulaşıncaya kadar insan davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur.”⁶¹ Buna göre kişiler hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarı doğru sıralanan ihtiyaçlarını giderdikçe, bu ihtiyaçlar en üste doğru ilerlemekte ve karşılanan ihtiyaçlar kişilerin davranışlarını etkilememektedir.

Abraham Maslow kişinin ihtiyaçlarını “bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, değer ve kendini güncel kılma ihtiyaçları.”⁶² olmak üzere beş kademe incelenmektedir. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Şekil 3’te gösterilmiştir.

Şekil 3. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: İ. Özalp, C. Koparan, G. Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000, s. 305.

⁶⁰ Adair, s. 30

⁶¹ Eroğlu, s. 334

⁶² Eren, s. 559

ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin en alt basamağı yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi temel fizyolojik ihtiyaçlardan oluşur. “Fizyolojik ihtiyaçlar insan yaşamı için mutlaka olması ve karşılanması gereken temel ihtiyaçlardır. Belirli bir düzeyde doyuma ulaşırlar ve bu doyum düzeyi gittikçe azalan dozlarda insan yaşamı sonlanana kadar sürer. Kişiler bu temel ihtiyaçları karşılamak üzere eylemde ve davranışta bulunurlar. İnsanların fizyolojik ihtiyaçları birbirinden farklıdır.”⁶³ Örneğin susayan insan susuzluğunu belirli düzeyde gidermedikçe, başka bir ihtiyaç davranışlarını etkileyemez. Dikkati farklı yönler dağılsa da susuzluk ihtiyacı karşılanmadan yapılacak olan başka davranışlar kişi için önemsizdir.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bir üst sırada yer alan güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçların istenen düzeyde giderilmesi durumunda ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlara göre daha az önemlidir. Güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırılan bu ihtiyaçlar ateş, kaza ve saldırı gibi fiziksel tehlikelerden korunma, korku ve tehditten muafiyet, kurallara ihtiyaç ve ekonomik güvenlidir. “Kişi, görevlerini düzenli, önceden hesaplanabilir ve organize edilmiş bir dünyada yapmak ister ve alıştığı çevreyi tercih eder. Pratik olarak her şey güvenlikten daha az önemli görünür.”⁶⁴ Bu durumda insan neredeyse güvenlik için yaşıyormuş gibi olur. Kişi için en önemli olan Tehlike, korku gibi etmenler karşısında korunma ihtiyaçlarıdır.

Sadece dışarıdan gelecek olan tehlikelere karşı güvenlik ihtiyacı hissedilmez. Örneğin, ihtiyarlık, işsizlik, ani ölüm, işe karşı güvensizlik, işte emekli olmadan sakatlanmak gibi durumlarda da kişide güvenlik ihtiyacı yaratılır. Bu ihtiyaçların fizyolojik ihtiyaçlardan farkı, sürekli olmamaları ve tatmin edilince sona ermeleridir

Benzer şekilde sosyal ihtiyaçların öne çıkması için, güvenlik ihtiyacının karşılanması gereklidir. “Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılandığında sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkar. Bir gruba ait olmak, başkalarıyla iletişim kurmak, iş çevresi içinde ve dışında bir yer edinmek gibi davranışlar sosyal ihtiyaçlar arasında yer alır.”⁶⁵ İnsanlar başkalarıyla arkadaş olmayı, arkadaş olarak kabul edilmeyi, çevresi tarafından önem verilmeyi ve bir sosyal çevre kurmayı arzu ederler.

⁶³Önen, Tüzün, s. 32

⁶⁴ İ. Özalp, Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, 1996, s. 247

⁶⁵ İ. Özalp, C. Koparan, G. Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000, s. 306

Maslow'un hiyerarşisinde yer alan diğer bir ihtiyaç ise, kendini gösterme ihtiyacıdır. "Bu ihtiyaçta daha önceki aşamalardaki ihtiyaçların sürekli doyurulması ile daha yüksek düzeyde bir ihtiyacın ortaya çıkması ile meydana gelir. Bu ihtiyaç iki temel alandan oluşur. Birincisi; güçlü olmak, başarı sağlamak, yararlı iş yapabilmek gibi, insanların kendine saygı ve güven duymasına ilişkin ihtiyaçlardır. İkincisi ise güçlü olma, başarı, beceri, bilgi, takdir edilme isteği gibi insanların başkaları tarafından tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarıdır."⁶⁶ Her iki alanda da ihtiyaçların karşılanması insanlar için önem arz eder. İşyerinde başarılı olmada kişinin bu ihtiyacının karşılanmasının önemi büyüktür.

Kişinin sahip olduğu tüm potansiyeli kullanarak olabileceğinin en iyisi olması ve kişisel gelişme ile ilgili ihtiyaçları kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak tanımlanır. "Maslow, bilişsel ihtiyaçlar ve estetik ihtiyaçları kendini tamamlama içerisinde değerlendirmiştir. Bilişsel ihtiyaçlara bilme ve anlamayı, estetik ihtiyaçlar güzel şeylere yöneleme isteği ile ilgili ihtiyaçları kapsamaktadır."⁶⁷

"İş dünyası ve özelliklede yöneticiler Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı sağduyulu mantığı ve kolay anlaşılabilir olduğundan dolayı büyük ilgi göstermişlerdir. Bu sayede yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını belirleme konusunda daha bilinçli hale gelmiş ve çalışanların farklı ihtiyaçlara sahip olabileceklerinin farkına varmışlardır."⁶⁸ Her insanın doyuma ulaşması farklı şekilde olur. Kimi maddi kimisi ise manevi ödüllendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Yönetici bu ayrımı iyi yapmak zorundadır.

4.1.4. Alderfer'in Varlığını Sürdürme, İlişkilerde Bulunma Ve Gelişme İhtiyaçları (VİG) Kuramı

Maslow'un teorisini geliştirerek Alderfer yeni bir teori sunmuştur. "ERG teorisi olarak bilinen bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyacı vardır: Bunlar varoluş, bağlılık ve gelişme ihtiyaçlarıdır. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları

⁶⁶ İ. Özalp, Koparan, Berberoğlu, s. 307

⁶⁷ J. B. Miner, Industrial- Organizational Psychology, New York, Mc Graw-Hill, s. 56

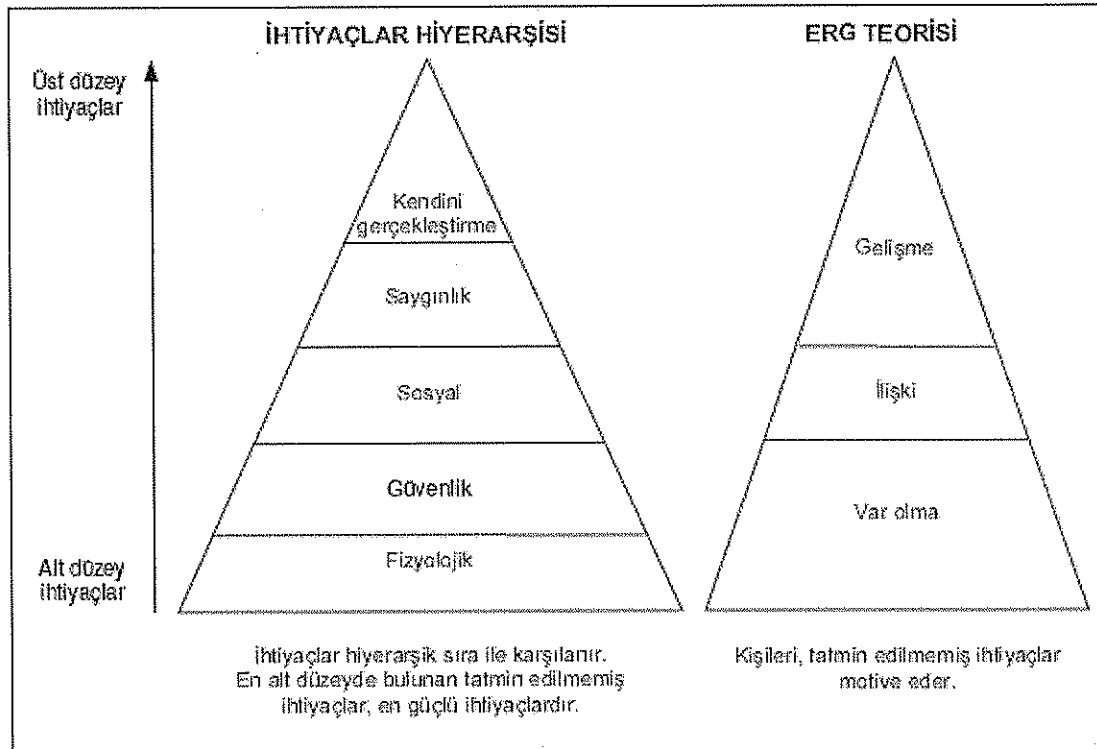
⁶⁸ J. Nevstorn, Organizational Behavior, Human Behavior at Work, Mc Graw Hill, 1997, s. 109

tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir.”⁶⁹

Bu iki önemli teori arasındaki en temel fark ise Alderfer’in Maslow’ un teorisinde yer alan beş basamaktan oluşan ihtiyaçları üçe basamağa indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, “kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini söyler. Ona göre ihtiyaçlar, Maslow’ daki gibi, belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar. Ayrıca bağıllık ihtiyaçları ne kadar giderilirse, varoluş ihtiyaçları o kadar ön plana çıkar.”⁷⁰ Aynı şekilde, gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağıllık ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağıllık ihtiyaçları o kadar önem kazanır.

Bu iki teorinin benzerlik ve farklılıkları şekil 4’de verilmiştir.

Sekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Teorilerinin Karşılaştırılması



Kaynak: SELÇUK, Ziya, Gelişim ve Öğrenme, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara: 2000, s.209.

⁶⁹Önen, Tüzün, s. 40

⁷⁰ Önen, Tüzün, s. 41

Maslow 'un kuramının Alderfer' in kuramına göre daha iyi bilinmesine göre Alderfer' in kuramının bilimsel geçerliliği daha fazladır. "Maslow kendini geliştirmenin, diğer dört ihtiyaç seti tatmin edildikten sonra insanlar için önemli olduğunu söylerken Alderfer, insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini için güdülenebileceğini ifade etmektedir."⁷¹ Dolayısıyla insanların var oluş ve ilişki gereksinimleri doyuma ulaştıkça bir sonraki gereksinim olan gelişme ihtiyacı ortaya çıktığını, karşılandığı ölçüde daha çok isteneceğini, aksi halde bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak mümkün olmadığında ise bir alt düzeydeki gereksinim daha çok isteneceğini söyleyebiliriz.

4.2. Süreç Teorileri

Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgili teorilere süreç teorileri denilmektedir. Diğer bir ifadeyle, "belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusuna süreç teorileri cevap verir."⁷²

"Bu kuram, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile kişileri belirli bir davranışa sevk eden dış etkileri ortaya koymaktadır."⁷³ Dolayısıyla süreç kuramlarının, çalışanların motivasyonunu artırarak, verimliliklerini ve performanslarını en üst düzeye çıkarıp, kurumun başarılı olmasını sağlamaya çalıştığını görmekteyiz. Ayrıca bu kuram insanın çevresinde bulunan ve davranışlarını etkileyen dışsal etmenleri inceleyip, bu etmenleri en iyi şekilde nasıl kullanmamız gerektiğini ortaya koymaktadır. "İnsan davranışının nasıl başladığı, nasıl yöneltildiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu ile ilgilenen bu kuram, motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini bir süreç halinde açıklamaya çalışmaktadır."⁷⁴

O halde yöneticiler bu kuramları kullanırken, eşit çabayı, eşit şekilde ödüllendirip, tarafsız davranmalıdırlar. Yönetici, çalışanların çeşitli ihtiyaçlarına uygun olarak davranışları sonucu istedikleri takdir, ödül ve beklentileri tespit etmeli, örgütsel

⁷¹ M. Ş. Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Ankara, s. 143

⁷² Önen, Tüzün, s. 60

⁷³ Koçel, s. 303

⁷⁴ Baykal, s. 35

hedeflerle ulaşılmak istenen performans seviyesini belirlemelidir. Ayrıca bu ödüllerin mutlaka performansla bağlantısını kurmalı, ödül konusunda tarafsız davranmalı ve özellikle ödüllerin çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığına emin olmalıdır.

4.2.1 Vroom' un Beklenti Teorisi

Beklenti; belirli bir eylemin belli bir amaç ile sonuçlanacağı konusunda inanç olarak tanımlanır. Vroom tarafından 1960'lı yıllarda ortaya konulan bu kuram, “insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleri ile bu amaçları gerçekleştirmek için gösterdiği çaba ve istek ile performansın yükseleceğini öngörmektedir.”⁷⁵ “Bireyler yaptıkları her davranışın kesin sonuçlarının bulunduğu düşünürler. Örneğin birey yaptığı davranışlarının sonucunda bir takım çıktılar (ödülleri ya da cezalar) elde edeceğinin beklentisi ya da inancı içindedir. Bireylerin davranışlarının altında beklentilerin yer alması beklenti teorisinin gelişimine zemin hazırlamıştır.”⁷⁶ “Bu kuramın temelinde, seçimlerin davranışla birlikte oluşan psikolojik olaylarla ilişkili olması vardır.”⁷⁷

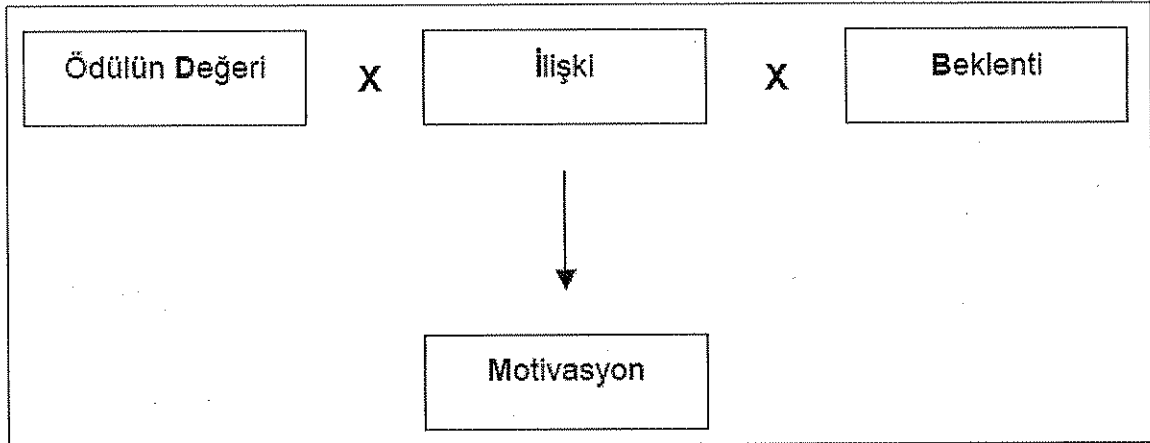
Beklenti teorisinde çalışanları motive eden temel unsurlarının basında, işinde başarılı olması halinde örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödüller gelir. Bu ödüllerle ilgili üç öge çalışanların motivasyonlarını etkiler. Bu ögeler; alması olası olan ödülün değeri ve çekiciliğini (Değer: D) etkileyen unsurlar; ücret, iş güvencesi, iş doyumu, inisiyatif kullanma şansı, yetenek ve hünelerlerini gösterme imkanı, liderlik gibi teşvikler motivasyon için kullanılabilecek muhtemel ödüllerdir. Gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki (İlişki:A); personelin ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. Beklenti (Beklenti:B); kişi ortaya konulan ödülü almak konusunda ne kadar istekli olursa, göstereceği gayret ve performans da o derece artacaktır.

⁷⁵ C. Aktan, Motivasyon Teorileri; <http://kisiselbasari.com/motivasyon-teorileri.html> (01.03.2013)

⁷⁶ D. A. Nadler, E. E. Lawler, Motivation: A Diagnostic Approach. In J. R. Hackman, E. E. Lawler, & L. W. Porter (Eds.), Perspectives on Behavior in Organizations, New York, s. 27

⁷⁷ Balci, s. 75

Şekil 5 . Beklenti Teorisi



Kaynak : Newstrom, 1997, s. 151

Bu teoride ulusal kültürden etkilenen en önemli faktördür motivasyon olarak kullanılacak ödülün değeridir. “Ülkedeki kadercilik, maddi veya manevi ödüllere önem ve öncelik verme, statü veya ücretin daha motive edici faktör olarak etkin olması, gibi kültürel faktörler personelin sahip olduğu kültürel değerlere göre değişkenlik gösterir.”⁷⁸

Çalışanlar elde etmek istedikleri sonuçları seçip gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Çalışanlar tarafından ödüle verilen değer onların ödül arzulama derecesini göstermektedir. Bu sebeple bireyin çaba sarf ederek elde edeceği ödülü kazanma isteği, çalışanların ödüle verdikleri değer, ödülün bireylerin ihtiyaçlarını karşılama derecesini de ortaya koyacağından dolayı, bireyin daha fazla gayret göstermesini sağlayacaktır. Buna bağlı olarak çalışanların daha fazla gayret göstermesi belirli bir ödülü kazanabileceklerine inanmalarına ve daha fazla çaba göstermelerini sağlayacaktır. Dolayısıyla, yönetici çalışanların performanslarına bağlı olarak ödülleri artırmalı ve sonuçların elde edilmesi konusunda beklentiyi yükselterek, çalışanların motivasyonu sağlamalıdır.

⁷⁸ D. Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, ÇÜ,SBE,YDT Adana, 2005, s. 15

Yüksek çaba ve performans göstermelerine rağmen çalışanların, bekledikleri sonuçları elde edememeleri motivasyonlarını ve kurumun başarısını düşürecektir. Bu sonuçların çalışanlar açısından çekiciliği yüksek ise çaba göstermek ve performans elde etmek için kişilerin motivasyonları ve kurumun başarısı artacaktır.

4.2.2 Eşitlik Teorisi

Çalışanlar verdikleri emek karşılığında örgütsel adalet beklemekte, elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırmakta ve verdikleri emeğin karşılığının da diğer iş görenlerle eşit olmak istemektedirler. “Eşitlik ilkesi temelde bir motivasyon teorisidir fakat iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun sonuçlarının belirlenmesinde önem taşımaktadır. Şekil 6’daki iki durumda eşitsizliği ifade eder. Aşağıdaki oranların pay ve paydası kişinin algılarına göre değer almaktadır.”⁷⁹

Şekil 6. Eşitsizlik oranları

$\frac{\text{Kişinin Elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}}$	<	$\frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$
$\frac{\text{Kişinin Elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}}$	>	$\frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$

Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s. 42

Adams, bireylerin iş ortamında birbirleriyle karşılaştırmalar yapmaktadırlar. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams’a göre, iş tatmini bireyin kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır.

Çalışanlar kendilerinin örgüte sundukları emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile ortaya koydukları başarılarını bu karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma

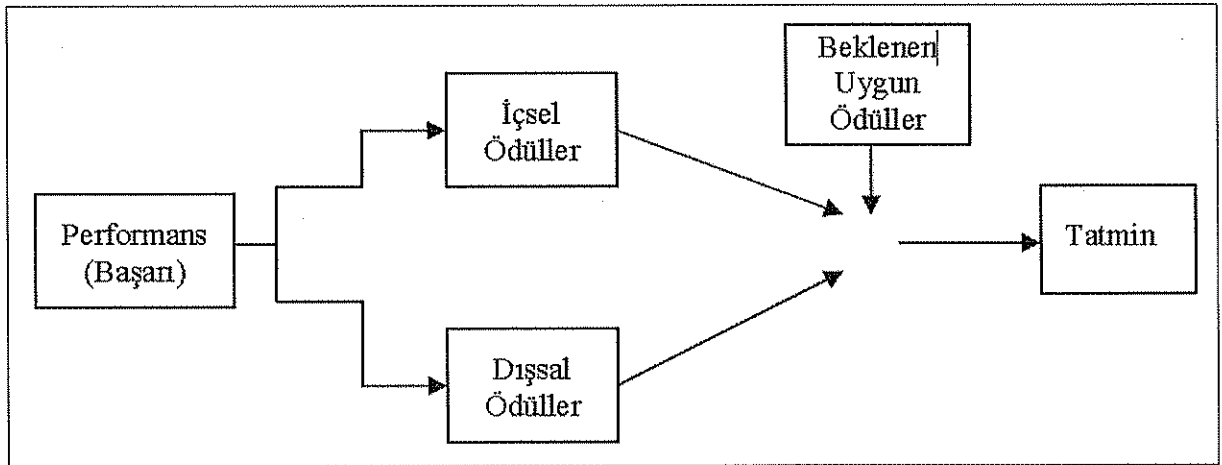
⁷⁹Koçel, s. 653

genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit orantı kurulur. “Buna karşılık, ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlarda örgütten sağladıkları ödüller olarak değerlendirmektedirler.”⁸⁰ Bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırarak bireyler ödül adaletini belirlemeye çalışmaktadırlar.

4.2.3. Lawler-Porter Modeli

Lawler-Porter modelinde ise motivasyonun ve gayretin derecesinde ödüllün değeri ve olasılığı ele alınmıştır. Bu değerler incelenecek olursa, bir işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, o ödevi algılamış olmasını da içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi, tatmin olma ve başarma hissi gibi tamamen içe dönük durum da olabilecektir Porter-Lawler’ in kuramsal modeli şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7. Porter ve Lawler’in Kurumsal Modeli



Kaynak: G.H.Herbert,C.Ray Gullett, Teori ve Davranış,(Çev.,B.Baykal), İstanbul, 1981,s.231

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, aşağıdaki ilkelere dikkat etmelidir.

⁸⁰ Eren, s. 522

- “Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.

- Rol çatışmaları, mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.”⁸¹ Bu konuda personelin memnuniyeti çok önemlidir. Motive edilmek istenen personel yukarıdaki maddelere dikkat edilmezse ters tepkide verebilmektedir. Çalışanlar için eşitlik konusu motivasyonda en önemli, etkenlerden biridir. Çalıştığı birimde kendisine adaletli davranılmadığını düşünen personelin aldığı maddi ve manevi ödüllerin hiç biri yeterince tatmin etmeyecektir. Yönetici özellikle çalışanlar arası eşitliğe önem vermelidir.

4.2.4 Amaç Teorisi

Amaç, bireylerin veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmeye çalıştığı bir durumdur. Amaç; gelecekte erişilmesi arzu edilen değerler, parasal olduğu gibi, parayla ölçülemeyen sosyal ve psikolojik nitelikler gibi unsurlar olabilir. Edwin Locke tarafından ortaya atılan bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

Amaç teorisinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri hedefin ulaşılabilirlik derecesidir. Amaç Teorisi “Önemli olan bu amaçların bireylerin ya da örgütlerin davranışlarını ve hareketlerini yönlendirmesidir. Bu teoride ihtiyacın doyurulmasından çok, gelecekteki bir durum veya değere erişilmesi için çaba harcanmasının önemine vurgu yapılmasıdır. Bu sebeple bireysel amaçların, örgütsel amaçlar doğrultusunda, gerçekleştirilme şartlarının hazırlanması söz konusudur.”⁸²

⁸¹ Eroğlu, s. 292

⁸² Eroğlu, s. 293

Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemine değinmiş ve bunun nasıl yapılması gerektiği konusunda bir takım öneriler getirmiştir. “1969 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, bireyleri gerçekleştirmek üzere belirledikleri amaçların motive ettiği, ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen çalışanların, ulaşılması kolay olan amaçları belirleyen çalışanlara göre daha fazla çaba gösterdikleri ve daha çok motive oldukları görülmüştür.”⁸³ Dolayısıyla, çalışanların faaliyetleri sonucunda elde edecekleri faydanın büyüklüğüne göre davrandıklarını görmekteyiz.

Bu teoride belirlenen amaçlar bireysel ya da örgütsel olabilir. Fakat örgüt ulaşmayı hedeflediği ancak kendi başına ulaşamayacağı amaçlara ulaşmak için bireylere ihtiyaç duyar ve bireylerin yardımıyla amaçlara ulaşmaya çalışır. Çalışanların algılama ve değer verme yetenekleri farklılık göstereceğinden, hedeflenen amaçlarda birbirinden farklı olacaktır.

Bu kuramda, yönetim tarafından belirlenen amaçlar ile çalışan tarafından belirlenen amaçlar birbirine uyumludur. Amaçların etkili olabilmesi için çalışanların daha istekli ve kararlı, amaçların da daha net olması gerekmektedir. Ayrıca amaçlar kolay ulaşılabilir olursa çalışan daha az çaba gösterecek ve bu doğrultuda başarıları da düşecektir. “Örgüt ile çalışanın amacı birbirine uyumlu olduğu takdirde başarı doğru orantılı olarak artacaktır. Bununla birlikte çalışanların örgüt içinde aktif rol alması ve yöneticinin çalışanlarını amaçlar konusunda bilinçlendirmesi de başarıyı yükseltecektir.”⁸⁴ Dolayısıyla, çalışanlar arasında bireysel farklılıkların olduğu algılama değişiklikleri belirli koşullar da her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olduklarını ve buna bağlı olarak amaçların da farklılaşacağını görmekteyiz.

Çalışanlar amaçlarını özümsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar. Bunun sonucunda ise, “bireylerin iş performansları artar. Bu ilgili amaçlar, yöneticilerin değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır.”⁸⁵ Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun olarak, zamanlaması

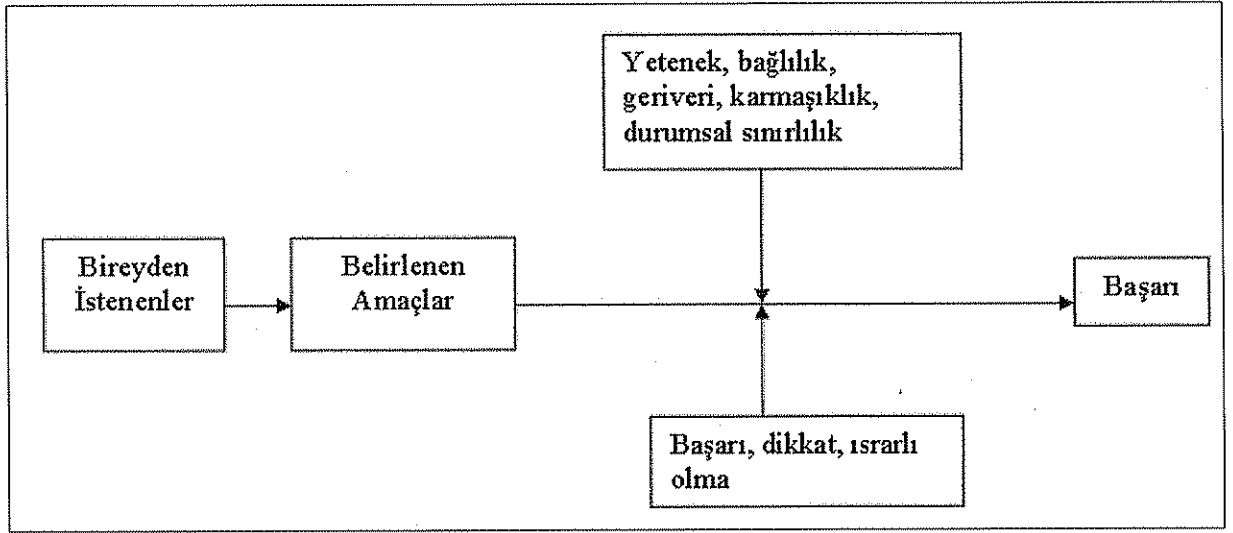
⁸³ S. Oral, Z. Kuşlvan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, C. 3, Ankara, 1997, s. 106

⁸⁴ Onaran, s.144

⁸⁵ S. Tevrüz, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul, 1999, s. 82

olası olan ve nesnel özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır.

Şekil 8. Amaç Belirleme Modeli



Kaynak : S.Tevrüz, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul,1999,s.82

Amaç belirleme modeline göre, “Peter Druker tarafından geliştirilen örgütlerde planlama, kontrol ve personel değerlendirmesi gibi konularda, amaçlarında göre yönetim temelini oluşturulmuştur.”⁸⁶

4.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi

Bu teoride, davranış, sonuçların bir fonksiyonu olarak görülür. Kişiler ödüllendirmeye arzu etmekte ve cezalandırmayla sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınma yönünde davranışlar sergileme eğilimindedir. “Kuramda iki türlü koşullanma yöntemi vardır. Bunlardan ilki klasik, diğeri ise edimsel koşullanmadır.”⁸⁷ Bu kuram davranışa etki eden dış faktörlerle ilgilenir ve davranış sonuçların bir fonksiyonu olarak

⁸⁶ Tevrüz, s. 82

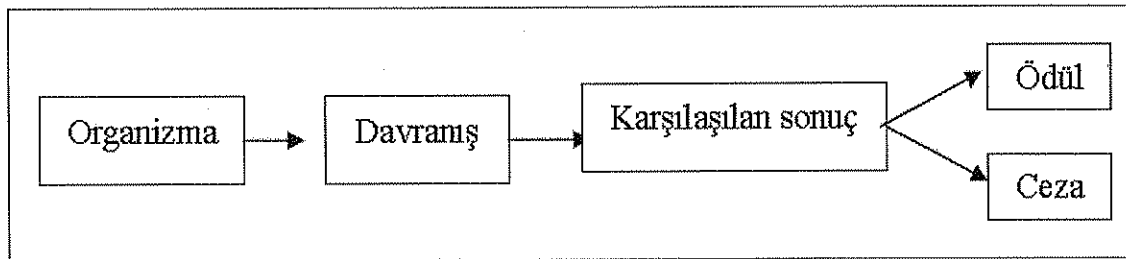
⁸⁷ P. Tınaz, “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, Mercek Dergisi, C. 5, S.19, İstanbul, 2000, s. 33

görür. “ Burada çalışanlar ödünlendirmeye ya da cezalandırmayla sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınma yönünde eğilim göstermektedir.”⁸⁸

Ivan Pavlov’ un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlanma türüdür. “Birincisi olan klasik koşullanmada, uyarıcı bir takım uygulamalar sonucunda şartlı uyarıcı haline gelip, etkileri tek yanlı olacaktır.”⁸⁹ İkincisi olan edimsel şartlandırma (Davranış Şartlandırması) ise Skinner tarafından geliştirilmiştir. İşlemsel şartlandırmada, davranış ile sonuç arasındaki ilişkiden hoşnut olmayan organizma, bu davranışı terk edebilir ya da aksi durumda tekrarlayabilir.

Eğer kişinin davranışları kendisince haz verici, memnun edici sonuçlarla karşılaşırsa kişi o davranışı tekrar gösterecektir. Dolayısıyla, “işlemsel ve klasik şartlandırmanın farkı, davranışın tekrarlanıp tekrarlanmamasıdır. Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki temel elemanıdır.”⁹⁰ Bu şartlandırma yaklaşımı Şekil 9’da gösterilmiştir.

Şekil 9. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s. 646

Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- a) “Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- b) Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
- c) Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

⁸⁸ Tınaz, s. 34

⁸⁹ Eroğlu, s. 359

⁹⁰ Eroğlu, s. 360

d) Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.”⁹¹

Ödüller bu yaklaşımda önemli güçlere sahiptirler. Çünkü bu yaklaşımın temel amacı ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Yöneticiler bu ödülleri yönetici deneme-görme ve tecrübe yöntemleriyle belirleyebilirler. “Bireylerin ihtiyaçları farklı olacağından, almak isteyecekleri ödüller de birbirinden farklı olacaktır. Örgütlerde aferin ödülü bunlardan en çok kullanılanıdır.”⁹² Fakat sık kullanılırsa değeri kalmaz, para, ücretli izin ve saygınlık sağlayan yükselmeler ise diğer güçlendirici ödüller arasında yer alır.

Yöneticinin çalışanına onaylayıcı bir gülümseyişi, övgüsü, para ödemesi pekiştirici nitelikte iken, sürekli olarak işe geç gelen bir çalışanına bu davranışından dolayı taciz etmediği ve ayıplamadığı için iş gören ona karşı mahcup olmak istemediğinden, işine tam zamanında gelmeye özen göstermesi ise olumsuz pekiştirmedir. “Herhangi bir davranışı değiştirmek için pekiştireci ya da uyumluluk ilişkisini değiştirmek gerekir. Uyumluluğu düzenlemede, olumlu pekiştirici, kaçınmayı öğrenme, yok olma ve ceza olmak üzere dört faktör vardır. Olumlu pekiştirici ile kaçınmayı öğrenme istenen davranışı güçlendirmektedir.”⁹³ Bunun yanında yok olma ve ceza istenmeyen davranışı zayıflatmaktadır.

Davranışlarımızın çoğu öğrenilmiş, işlemsel davranışlar olduğu halde Skinner bu davranışların daha çok reflekslerle ilgili olduğunu savunmuştur. “Köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmaktadır. Bir süre sonra köpeğe yemek verilmeden sadece çalınan zil ile ağzının sulandığı ve etrafta arandığı görüldüğünden uyarıların davranışları etkilediği ortaya çıkmaktadır.”⁹⁴ Buna göre zilin çalınması ve köpeğin ağzının sulanması örneğinde koşullu uyaranlar davranıştan önce gelmekte ve davranışı canlandırmaktadır.

Skinner’ın deney odasında fareler ve güvercinlerle yaptığı deneylerde bir kola bastığı zaman yiyecek bulmasını öğrenen farenin davranışı işlemsel bir davranıştır. Farenin kola basmayı öğrenmesi de işlemsel koşullanmadır. “Uyaran-tepki

⁹¹ Koçel, s. 520

⁹² H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s. 177

⁹³ Balcı, s. 94

⁹⁴ Koçel, s. 645

koşullanmasında ise çevreden bir uyaran geldikten sonra tepki doğduğu için örgenlik önce bir davranışta bulunarak çevrede değişikliklere yol açmaktadır.”⁹⁵ Bu deneye göre fare çevre üstünde bir işlemde bulunarak pekiştirme elde ettiği için işlemsel denilmektedir.

4.2.6. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

“Bilişsel değerlendirme kuramı, içsel motivasyonu öne çıkaran bir teoridir ve Deci tarafından ortaya konulmuştur Buna göre bireyler işleri üzerinde kontrole sahipse ve bu işlere katılırken kendilerini iyi hissederlerse, katılım için içsel olarak güdülendiğini ileri sürmektedir.”⁹⁶ “İçsel güdüler bireyin bir göreve olan ilgisi veya yaptığı işten haz almasını kapsamaktadır.”⁹⁷ “Sonuç olarak bir birey kendi hür iradesiyle bir aktiviteye katılıyor ve haz alıyorsa, o birey için içsel olarak motive olmuş ya da güdülenmiş denilmektedir.

“Deci'ye göre, para gibi dışsal ödüller içsel motivasyon azalacak; işten zevk almak gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışları azaltacaktır. Bu durumda kişi zevk aldığı için değil, para aldığı için çalışacaktır. Para verilmediğinde ise çalışmayacaktır. Çünkü dışsal ödül, kişinin kendi davranışlarını kendisinin kontrol ettiğine dair algılamasını ortadan kaldıracaktır. Buda içsel motivasyonu yok edecektir. Eğer dışsal ödülde kesilirse, kişi davranışlarına bir neden bulamayacak ve o davranışı tekrarlamayacaktır.”⁹⁸

⁹⁵ Onaran, s. 262

⁹⁶ J. L. Mondigo, N. L. Holt, Putting the oryintopractice: How cognitiveevaluationtheory can helpmotivate children in physicalactivityenvironments, Joperd, 2000, s. 44

⁹⁷ D. L. Wann, Sportpsychology, Upper Saddle River, New Jersey: Pretice-Hall, 1997, s. 158

⁹⁸ Ö. Aşan, Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s. 236

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. SAĞLIK HİZMETLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Dünyanın çeşitli ülkelerinde sağlık hizmetleri, uzun yıllar yalnızca hastalıkların tedavisi olarak düşünülmüş, fakat zamanla çeşitli hastalıklar ve mikroplarla mücadele alanında, çevrenin sağlığı, hijyen hususundaki gelişmeler ve hastalıkların bulaşma süreci, süresi konusunda bilgilerin artması gibi sebeplerle sağlık hizmetlerinin değişik alanlarda yoğunluk gösterdiği ortaya çıkmıştır. İnsanlar sağlıklarının toplum sağlığı ile sıkı sıkıya ilişkili olduğunu anlayarak, geniş kitleler tarafından tedavi hizmetleri ile birlikte koruyucu sağlık hizmetlerine daha da önem vermeye başlamışlardır.

Toplumsal ve ekonomik kalkınmanın temel unsurları arasında sağlık hizmetleri gelmektedir. Sağlık hizmetleri, bir toplumdaki birey ve ailelerin geneli tarafından kabul görecektir şekilde ve onların tam katılımı sağlanarak, devlet ve toplumca karşılanabilir bir bedel karşılığında verilen temel hizmetlerdir. Sağlık hizmetlerini, çeşitli sağlık kurum kuruluşlarında hastalıkların teşhis ve tedavisiyle insanların mevcut sağlıklarını korunması için değişik tip sağlık personeli tarafından yürütülen çabaların tümü olarak da tanımlanmaktadır.

Temel bir insan hakkı olan sağlık, bu hakkın tüm dünyada mümkün olan en yüksek düzeyde verilmesi sosyal bir amaç olarak görülmeli ve bunu gerçekleştirmek için sağlık sektörüne ek olarak diğer sosyal ve ekonomik sektörlerin harekete geçmesi sağlanmalıdır. “TSH, ülkenin ve toplumların sosyokültürel, ekonomik ve politik özellikleri ile yakından ilişkili olup, sosyal, biyomedikal ve sağlık hizmetlerine ilişkin yapılan araştırma sonuçları ve halk sağlığı alanındaki deneyimlere hem uygun olmalı hem de bunlar doğrultusunda geliştirilmelidir.”⁹⁹ Dolayısıyla, toplumların ve kişilerin sağlıklarını korumak, hastalandıklarında tedavilerini sağlamak, tam olarak iyileşemeyen, sakatlıklarda kişilerin başkalarına bağımlı olmadan yaşamalarını sağlamak, toplumun sağlık düzeylerini yükseltmek için yapılan çalışmaların tümüne sağlık hizmetleri denilmektedir. Sağlık ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır.

⁹⁹ O. Hayran, “Stratejik Yönetim; Hastane Yöneticiliği, (Ed. , O. Hayran- H. Sur), İstanbul, 1997, s.19

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, sağlık anlayışının zamanla gelişip değiştiğini görmekteyiz. Günümüzdeki sağlık hizmetleri hastalığın tedavi edilmesi ile birlikte oluşabilecek hastalıklara tedbir alınması, çevre sağlığı ile ilgili çalışmalar ve klinik araştırmalar yapılması, hasta memnuniyeti gibi kavramlar üzerine yoğunlaşılması şeklinde değerlendirilmektedir.

Sağlık Hizmetleri ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bu çalışmada sadece kapsamlı olarak yapılan tanımlamalara yer verilmiştir. Sağlık hizmetleri, bireye ve aileye doğrudan ve dolaylı sunulan hizmetlerin tümünü kapsar. Sağlık hizmetlerinin amaçlarını sağlık talebi oluşmasını sağlamak, toplumun sağlık standardını yükseltmek, kişilerin hasta olmaması için gerekli tedbirleri almak, hasta olanların en kısa sürede sağlıklarına kavuşmasını sağlamak, hasta ve sakat olanların iyileştikten sonra uyumlarını ve adaptasyonlarını sağlamak şeklinde sıralayabiliriz.

Bu tanımlamaların çok fazla olmasının sebebi, sağlık anlayışının zamanla gelişerek, değişmesi sürecidir. Günümüzde de sağlık hizmetleri artık sadece hastalığın tedavi edilmesi olarak değil, buna ilave olarak, tedbir alınması, çevre sağlığı ile ilgili araştırmalar ve klinik araştırmalar yapılması, hasta memnuniyeti gibi kavramlar üzerine yoğunlaşılması şeklinde değerlendirilmektedir.

2. SAĞLIK HİZMETLERİNDE PERSONEL MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Sağlık insan yaşamının en önemli unsuru olması dolayısı ile bu sektörde çalışmada büyük bir önem taşımaktadır. “Sağlık sektöründeki hizmet kalitesi çalışanların motivasyonu ile yakından ilgilidir. İş yaşam kalitesi yüksek olan sağlık çalışanlarının memnuniyeti, hastane ortamında tedavilerinde moral ve motivasyona ihtiyacı olan hastalar üzerinde de pozitif etki bırakacaktır. Sağlık gibi hayati önem taşıyan alanlarda faaliyet gösteren kurumların, çalışanlarının yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması için diğer sektörlerle nazaran daha fazla çaba sarf etmeleri kaçınılmaz olacaktır.”¹⁰⁰ İnsan yaşamı çok hassas ve hata kabul etmeyen,

¹⁰⁰ R. Kılıç, B. Keklik, “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, AKÜ, İİBF Dergisi, C. 14, S. 2, Afyonkarahisar, 2012, s. 148

telafisi mümkün olmayan süreçtir. Bu nedenle sağlık alanında çalışmakta çok büyük bir önem ve hassasiyet gerektirmektedir. Son derece önem ve hassasiyet gerektiren bu sahada çalışanların motivasyon düzeylerinin de son derece yüksek düzeyde tutulması insan hayatına verilen önemim gereğindendir. “Çalışanların motivasyonlarında temel amaç, onların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır.”¹⁰¹ Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır. Bunların yanı sıra sağlık alanında dikkatli çalışmanın önemi de çok büyüktür. Yine motivasyonun bir diğer amacı hataların telafisi mümkün olmadığından çalışanın oldukça dikkatli çalışmasını sağlamaktır.

Günümüzde büyük önemi olan çalışanlarda motivasyonu sağlamak alanında yapılan araştırmalarda çeşitli araçlar tespit edilmiştir. “Motivasyon alanında yapılan çalışmalarda geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan maddi/manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak incelendiği görülmektedir.”¹⁰² Personelin hem kültürel hem de duygusal gereksinimlerini karşılayan olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir. Motive edici bir faktör olarak ücret yani dolgun bir maaş önemlidir, iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır. Yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve monotonlaşır. İyi bir çalışma ortamı ise, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker.

2.1. Ekonomik Faktörler

Bir işyerinin kuruluşunun ve insanların çalışmasının asıl nedenini ekonomik faktörler oluşturmaktadır. “Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir.”¹⁰³ Ekonomik faktörler arasında, “çalışanların ücret artışı, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar/kolaylıklar olarak sayılabilir.”¹⁰⁴ Örneğin; daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı v.s..

¹⁰¹ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s. 118

¹⁰² E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2004, s. 513

¹⁰³ Sabuncuoğlu, Tüz, s. 118

¹⁰⁴ Kılıç, Keklik, s. 148

Sağlık çalışanlarının duruma göre bireysel ya da kurum olarak uygun motivasyon aracı kullanılarak motivasyonları sağlanabilmektedir. Böylece çalışanların verimlilikleri ve çalışma istekleri artacaktır. Buna bağlı olarak kurumun başarısı ve hedefe ulaşmakta kolaylaşacaktır.

2.1.1 Ücret/Gelir

Ücret , “sadece geleneksel kuramcılar tarafından değil, neredeyse bugün dahi bir çok yönetici tarafından motivasyonunu sağlayan en etkili araç olarak kabul edilmektedir. Bu görüşe göre ücret, çalışanın işletmeye girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır.”¹⁰⁵ Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, çalışanın ekonomik gücün yanı sıra onlara saygınlık konusunda da kendilerine bir basamak oluşturmaları açısından da oldukça önemlidir.

Çalışan, aldığı maaş ne kadar yüksek olursa geleceğini o kadar güvence altına aldığını düşünür. Bu da çalışan için en önemli motivasyon araçlarından biridir. Her çalışan, kendi yetenek, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda ve yaptığı işin gerektirdiklerine göre adil oranda para kazandığını hissetmek ister.

Personel diğer çalışanların ücretlerinin kendi düşündüğü ücretten fazla olduğunu düşündüğü zaman çalıştığı kuruma karşı güveni azalır. “İşin gerektirdiği sorumluluk, güçlük ve şartlar göz önüne alınarak yapılan eşit ve yeterli ücret dağılımı çalışan açısından son derece büyük önem teşkil etmektedir.”¹⁰⁶ Bu durumda, çalışanlar organizasyonlarda, performansları ve elde edecekleri ödülleri arasında sıkı bir bağ olduğuna inanırlarsa, o zaman para, kişileri motive eden bir unsur olmaktadır.

Sonuç olarak paranın insanların çoğu için ihtiyaçlarını karşılayabilmek açısından özendirici olduğunu söylemek mümkündür. Yönetici çalışanların motivasyonlarını sağlamak için çalışanlarını iyi tanımalı ve ihtiyaçlarını tespit etmelidir. Kişilerin bu ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için uygun ortamı hazırlamalıdır. Çalışanlar için sağlanması gereken en önemli olanak paradır. Çalışanın ihtiyaçlarını karşılayarak

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, s.148

¹⁰⁶ S. P. Robbins, Organizational Behavior, PrenticeHall Inc, (A. Çakır), New Jersey, 2001, s.145

motivasyonun sağlanması için en önemli araçlardan biridir. Dolayısıyla çalışanın, yöneticinin ve kurumun işini kolaylaştırdığı görülmektedir.

Düzenli ve sabit gelirin dışında çalışanlara prim sistemi olarak da para verilebilmektedir. Çalışanları daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla kurum tarafından verilmektedir. İşin yapıldığı süre ve bu zamanda verilen işin yapılma miktarı göz önünde bulundurularak hesaplama yapılmaktadır. Çalışanların eğitim durumları da önemlidir.

2.1.2 Kara Katılma

Son yıllarda çalışılan kurumda kâra katılma ya da kâr payı alma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir. “Yönetime katılma, endüstriyel yada yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kara katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir.”¹⁰⁷ Kâra katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Karın eşit şekilde dağıtılması çok çalışanla az çalışanın ayırt edilmemesi ters etki yaratabilir.

Çalışanların çalışmalarıyla işletmenin kârı arasında her zaman ilişki olmayabilir. “Bütün çalışanların kâr dağıtılması halinde kârda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan çalışanlar de kârdan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden bireylerde moral bozukluğu yaratabilir.”¹⁰⁸ Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kâr dağıtma uygulanmamalı ve çalışanların bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.

Bu sisteme göre çalışanlar ve yöneticiler artan verimlilikleri ve performanslarından dolayı kurumun gelirine katılırlar. Dolayısıyla kurumun elde ettiği karın bir bölümünü o dönemin sonunda bazı kriterlere göre yöneticilere ve çalışanlara dağıtılmaktadır. Oldukça eski bir uygulamadır. Hastanelerde her ay dağıtılan döner sermaye çalışanların yaptıkları hizmetin karşılığına bağlı olarak değişmektedir. Kazanılan para her ay çalışanlara dağıtılarak çalışanların motivasyonları

¹⁰⁷ M. Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2000, s. 75

¹⁰⁸ B. Keskin, Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi (ATÜ), YYLT, Ankara, 2008, s. 51

sağlanmaktadır. Ayrıca yoğun bakım, ameliyathane ve acil servis gibi ayrıcalıklı birimlere aylık dönerden daha fazla verilmektedir.

2.1.3 Ekonomik Ödüller

Başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan temel araçlar arasında insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. “Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen çalışanı daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer çalışanları da bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.”¹⁰⁹ Ödül alan çalışanın motive olduğu kadar aynı ödülü almak isteyen çalışanlarda motive olabilmektedir.

Ödüllendirme farklı amaçlara kullanılmaktadır. Bunlardan ilki; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğer ise, bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir. “İşletme içinde yer alan çalışanlar üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler.”¹¹⁰ Adil ödül dağıtımı konusu da çalışanların motivasyonu açısından önemlidir. Ödüllerin dağılımı sırasında çalışanlar arasında adalet duygusunu kırarak bir ortamın oluşması onların moral ve motivasyonlarında düşüslere yol açabilir. “İşletmelerin ödül verme sistemi ödülü alanın yanında diğer çalışanlarda ödülün adil olduğuna inanmalı ve onları da ileride ödül almaya özendirmelidir.”¹¹¹ Bu sistemin kurulması ödülü alamayan çalışanları da motive edecektir. Sonuçta verilen ödül, diğer kişilerce eşitlik ilkesine uygun görülmelidir. Yani aynı anda aynı işi yapan kişileri ödüllendirirken adil olmaya özen gösterilmelidir. Aksi takdirde aynı iş yaptığı halde hak ettiği ödülü almaması personeli demotive olmasına neden olacaktır.

Sonuç olarak ekonomik ödüllerin çalışanlarda arzulanan davranışlarını artırmak için ve bu sonuçları pekiştirmek için kullanıldığını söylemek mümkündür. Çalışanların bazıları cezadan kaçmak için motive olurken, bazıları da ödülü almak için motive

¹⁰⁹ Harp Akademileri Komutanlığı, Türklerde Motivasyon, İstanbul, 1996, s. 99

¹¹⁰ M. Aşkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, s. 51

¹¹¹ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002, s. 200

olabilmektedirler. Diğer bir kısım çalışan ise çok para kazanmayı düşünerek, statü elde etmeyi amaçlayarak, güç elde etmek isteyerek motive olacaktırlar. Fakat çalışanların kurumda ödüllendirilerek motive olmaları en etkili ve kalıcı olanıdır.

Buna göre yönetici çalışanları iyi bir şekilde gözlemleyerek çalışanları bireysel olarak tanımalı ve değerlendirmelidir. Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olarak maddi değeri yüksek hediyeler seçilmesi motivasyonlarını artırmak için daha önemli olacaktır. Bazı hastanelerdeki ayın elemanı seçilmesi ve ödüllendirilmesi bu türden uygulamalardandır.

2.2. Psiko-Sosyal Faktörlerin Sağlık Hizmetleri Açısından Değerlendirilmesi

Kendine güven, bağımsız olma, değer görme, statü sahibi olma gibi psiko-sosyal faktörlerde günümüzde motivasyon araçları içerisinde önemli bir yere sahip olmaya başlamışlardır. “Psiko-sosyal motivasyon araçları bireylerin içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılamaktadır.”¹¹² Şimdiye kadar birçok işletmelerde dikkate alınmayan bu faktörler son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır.

Son zamanlarda kendini daha çok hissettirmeye başlayan psikososyal araçlar bireylerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar. Kişilerin rahat ve güzel bir yaşam sürmelerini sağlar. Çalışanların işyerlerinde daha verimli olmalarını sağlamak için kişiliklerine ve psikolojilerine yönelik uygulanan araçlardan olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.1. Kendine Güven

Psikososyal motivasyon araçları arasında yer alan kendine güvenmek ve inanmak, özgüvenin ve dingin, huzurlu bir aklın anahtarıdır. Akıl sakinken ve kendinden eminken en iyi şekilde çalışır. “Güven eksikliği aslında yararlı hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncenin ürünüdür.”¹¹³ Kurumda kişilerin kendilerini güvende hissederek çalışmalarını sağlamaktadır. Bunun için yöneticiler uygun çalışma ortamını hazırlamalıdır. Çalışma ortamını olumsuz etkileyebilecek koşulları ortadan kaldırmalıdır.

¹¹² Can, s. 200

¹¹³ Can, s. 200

2.2. Çalışmada Bağımsız Olma

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise çalışmada bağımsızlıktır. “Baskı altında çalışmak ve emir almak, çalışanların işten uzaklaşmasına ve veriminin düşmesine neden olmaktadır.”¹¹⁴ Çalışanların birçoğu, benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih etmektedir. “Bağımsız çalışmak, özgürce hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi basına iş yapmak istemek bir çok çalışanın arzusudur.”¹¹⁵ Mutlaka bu tip sorumlu elemanlara, yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Dolaylı olarak da motivasyonlarını olumlu yönde etkiler.

2.2.3. Değer ve Statü

Çalışanların motivasyonunu arttıran önemli özendiricilerden biri olarak onların iş yerindeki sahip oldukları statüleri kabul edilmektedir. “Çalışanlar için hiyerarşik bir statü yerine işlevsel ve performansa dayalı statü kazanmak önemlidir.”¹¹⁶ Toplumca tanınmış ve iyi bilinen bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarını sağlayabilir. Buna örnek olarak devlet memurları verilebilir.

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının rolü büyüktür. “Kişilere verilecek olan hediyeleri ve takdimnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur.”¹¹⁷ Bu tür bir teşvik aracı, personelden beklenen çalışmaların hazzını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır.

2.2.4. Sosyal Katılım

Çalıştığı kuruma bağlılık hissi yüksek olan çalışanlar, arkadaşlarıyla daha yakın ve sıcak ilişki kurmak istemekte ve kurmaktadır. “Bu gibi çalışanlar örgüt içindeki

¹¹⁴ M. Ş. Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş, Örgütsel Davranış, Ankara, 2003, s.132

¹¹⁵ N. Genç, Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004, s. 238

¹¹⁶ F. Sapanca, Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, İstanbul, 1993, s. 64

¹¹⁷ Eren, s. 575

sosyal ilişkilere büyük önem vermektedirler.”¹¹⁸ Kurumdaki sosyal katılımların iki yönlü önemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; çalışanların kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşılara katılan çalışanlar arasındaki doğal liderler kolayca belirlenebilir. “Genel olarak ele alındığında hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşılar; çalışanların bağlılıklarını artıran, sevdiren ve motive eden geleneksel araçlar arasında sayılabilmektedir”.¹¹⁹ Özellikle, boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yönetici ve işverenleriyle iyi ilişkiler kurmalarını destekler.

2.2.5. Güvenlik Duygusu

Sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması çalışanların en temel öncelikleri arasında yer almaktadır. “Çalışanlara sağlanacak olan sosyal güvenlik, emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek onların çalışma motivasyonlarını desteklemektedir.”¹²⁰ İşletmelerin bu tür risklere karşı önlemler almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.

Çalışırken kendini güvende hissetmek çalışanlar için ekonomik faktörler kadar önemlidir. “Bir örgütte bir kimse ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni daha da artacaktır.”¹²¹ Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir.

2.2.6. İşte Yükselme Olanakları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından önemli biri de işteki yükselme olanaklarıdır. Yükselme başarının gereği bir ödüdür ve tam anlamıyla bir motivasyon aracılığı niteliği taşır. İşte yükselme kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yükleyerek, kişiyi daha çok çalışmaya teşvik etmektedir. Kişinin terfi etmesi aynı zamanda daha yüksek bir sosyal statüye kavuşması anlamına da gelmektedir. “Statü sahibi olan bir kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışından ilişkisi bulunduğu

¹¹⁸ F. Taşpınar, Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, YLT, AKÜ, SBE, Afyon, s. 64

¹¹⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, s.149

¹²⁰ Sapancı, s. 60

¹²¹ Eren, s. 572

kimselerden saygı görecektir. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir.”¹²² Dolayısı ile kişilerin terfi etmesi, yeni bir statü kazandıracağından, yükselme bir motivasyonel araç olmaktadır.

2.2.7. Sosyal Olanaklar

Zaman zaman işletmelerin çalışanların motivasyonunu artırmak ve aralarındaki ilişkileri kuvvetlendirmek maksadıyla yapılan etkinliklerdir. “İş ortamındaki monotonluğun kırılabilmesi ve olası gerginliklerin giderilebilmesi için, personel arasında düzenlenecek sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve eğlenceler, oluşturulacak kütüphaneler, personelin aileleriyle birlikte katılabileceği piknikler iyi birer imkan olabilmektedir.”¹²³ Bunun yanında iş ortamında da farklı uygulamalar yapılabilir. “Çağımızda birçok profesyonel yönetici, işe az da olsa eğlence katmanın verimliliği artırabileceği görüşündedirler.”¹²⁴ İşe eğlence katılması hususunda sınırlara dikkat edilmelidir.

2.2.8. Çevreye Uyum

Çalışanların çalıştıkları kuruma uyumları psikososyal araçlar arasında yer alır. “Bireyler çalıştıkları ve yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu en kısa sürede atmalıdır.”¹²⁵ Çalışanlar bu konuda desteklenmeli, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.

Çalışanların uyumlarında önemli rol yöneticilere düşer. “Yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle yeni gelenlerin grup dışında kalmaması için önlemler almalıdır.”¹²⁶ Bunun için bir çok işletmede işe yeni başlayan personel için oryantasyon programları düzenlenmektedir.

¹²² Oral, Kuşluvan, s. 112

¹²³ Sabuncuoğlu, Tüz, s. 133

¹²⁴ Eren, s.378

¹²⁵ Eren, s.377

¹²⁶ İ. Başaran, Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 182

2.2.9. Yönetici Davranışları

Bir yöneticinin davranışı, personelinin motivasyonunu etkileyen önemli bir unsurdur. Otoriter bir yönetici, astlarına ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. “Yöneticinin özel tavırları ve çalışanlara karşı tutumları, çalışanların yöneticiyle ne zaman ve ne şekilde konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin, ortak koşullarda kişiden kişiye değişmemesi gerekmektedir.”¹²⁷ Hareketlerinde tutarlı olan ve çalışanlar arasında haksızlık yapmayan yöneticiler personeli motive etmekte güçlük çekmezler. Adaletli ve sözünde duran bir yönetici her zaman çalışanları etkilemekte ve kitleleri arkasından sürüklemekte zorlanmaz.

2.2.10. Rekabet

Rekabet insan özelliklerinden biridir ve çoğu zaman insan gelişimini sağlamaktadır ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülür. “Çalışanların rekabete yönelmesindeki temel amaç, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir gereğidir ki bu önemli bir motivasyon aracıdır.”¹²⁸ Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır.

2.3. Yönetimsel ve Örgütsel Faktörlerin Sağlık Hizmetleri Açısından Değerlendirmesi

Ekonomik ve Psiko-sosyal araçların yanı sıra çalışanı işe ve çalıştığı ortama bağlayan öğeler arasında yönetimsel ve örgütsel faktörlerde yer alır. Bunu yanında kullanılan ve personeli motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetimsel araçlar da bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde maddeler halinde açıklanabilir.

¹²⁷ A Teke, Yöneticilik ve Motivasyon, Baştabip Oryantasyon Eğitimi; <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf> (01.04.2013)

¹²⁸ Sapancı, s. 65

2.3.1. Amaç Birliği

Her işletmenin ve de her çalışanın mutlaka bir amacı vardır. “Çalışan amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak yönetimin görevidir”.¹²⁹ Yönetim, örgütün amaçlarını açık bir şekilde belirleyip, çalışanlara izah edilmelidir. Aynı şekilde çalışanların amaçlarını anlayarak örgütün amaçlarına uyumlaştırmalıdır. “Bireyler belirlenmiş olan her amacı gerçekleştirdiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzurunu yaşar ve böylelikle diğer amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla istek duyar.”¹³⁰ Bu sayede çalışan amacına ulaştığında görevini de yerine getirmiş olacaktır. Böylece elde ettiği mutluluk onu olumlu yönde motive edecektir.

2.3.2. Yetki ve Sorumluluk

Bir görevi, bir işi yasaların verdiği imkânlarla göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak, salahiyyete yetki denir. “Yetki devri ile astların belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğü sağlanmış olmaktadır. Böylece çalışanlar, eylemlerinde belli sınırlar dahilinde özgür davranır ve sorumluluk yüklenirler.”¹³¹ Sorumluluk yüklenen çalışanlara, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan yetkilerle donatılmaları gerekmektedir.

Sorumluluk verilen çalışana yetki verilmezse işler olması gerektiği gibi işlemeyecektir. Böylece biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşacak, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar baş gösterecektir. Böyle bir huzursuz ortamda bireylerin çalışma isteklerini azaltan hatta yok eden, elverişsiz bir iş ortamı oluşacaktır. Bu neden ile sorumluluk yüklenen bireye aynı ölçüde yetkinin verilmesi en uygunu olacaktır. “Sorumluluğa göre yetkinin verilmesi önemli bir prensip olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklar ve örgüt içerisinde esneklik, uyum içinde çalışmalarına devam edeceklerdir.”¹³² Böylece çalışanların moralleri düşük seviyelerde seyretmeyecek motivasyonları yüksek olacaktır. Kendisine bir üst birimin

¹²⁹ İ. Akat, G. Budak, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994, s. 212

¹³⁰ O. Kutlu, M. C. Bozkurt, Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya, 2003, s. 193

¹³¹ M. K. Yılmaz, Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Erzurum'daki İlaç Satış Müessesileri Üzerinde Bir Uygulama, YYLT, AÜ, Erzurum, 2006, s. 92

¹³² Sabuncuoğlu, Tüz, s. 136

yetkileri verilen çalışanda işi sahiplenecek ve kurallarına göre en verimli şekilde yapmak isteyecektir.

2.3.3. İletişim

Hiçbir insan, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, kavgaların geneli ilgisizlikten kaynaklanmaktadır. Bu durum çalışanların çalışma isteğini ve bunun ile beraber iş verimini azaltır. Bunu önlemenin en önemli yöntemlerinden biri motive edici etmen olarak iletişimdir.

İletişim, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir. Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. “Motivasyonu olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasında iletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu yer alır.”¹³³ İletişimin bu şekilde yapıldığı örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler kurarlar.

İyi düzenlenmiş bir iletişim ağı çalışanlar ve yöneticiler için motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir. “İyi iletişimin öğeleri arasında yer alan bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını destekler.”¹³⁴ Yönetici yönünden ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin çalışanların görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesinde yararlı olur.

2.3.4. İş Zenginleştirme

İşletmelerde çalışana daha fazla sorumluluk verilerek yapılan motivasyon şeklidir. “İşin içeriğinin, çalışanların başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesi olarak iş zenginleştirme tanımlanabilir.”¹³⁵ En popüler tekniklerden biri olan iş zenginleştirme, “çalışan verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışanların daha önce üstler tarafından yürütülen bazı görevleri de devralarak işle ilgili

¹³³ H. Gürgeç, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s. 209

¹³⁴ D. Altuğ, Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s. 78

¹³⁵ Altuğ, 78

planlama ve kontrol yetkisi kullanmalarını, daha az gözetimi ve daha özgür değerlendirme yapma imkânlarının sunulmasını gerektirmektedir.”¹³⁶ Çalışan bu şekilde kendini önemli ve değerli hissedecek ve daha verimli çalışmaya başlayacaktır.

İlave olarak, iş zenginleştirme “çalışanın sorumluluğunu, özgürlüğünü ve bağımsızlığını artırdığı, görevleri çalışanın bütünleşik bir iş yapmasına imkân verecek şekilde düzenlediği ve çalışanların kendi performanslarını düzeltmelerini sağlayacak geri beslemeyi gerçekleştirdiği oranda başarılı olmaktadır.”¹³⁷ Bundan da anlaşılabacağı gibi çalışana verilecek olan iş çeşitleri birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayacak şekilde olmalıdır.

2.3.5. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve bilgilendirme insanı motive etmenin etkili yollarından biridir. Eğitimle çalışanlar yeni bilgiler, davranışlar ve beceriler kazanırlar. İşlerin nasıl daha iyi, süratli ve kaliteli yapılacağını öğrendikleri için işle ilgili özgüvenleri artar. “Kendinden emin, öz güveni yüksek çalışanların ise motivasyonları olumlu yönde etkilenir.”¹³⁸ Aynı zamanda eğitim çalışanların kariyerlerinde yükselmelerine ve statülerin artmasına yardımcı olur. “Eğitim yoluyla, çalışanlar yeni bilgilerin elde edecek, davranış ve tutumların değişecek, çalışanlarda tatminin sağlayacaklar ve dolayısıyla yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere ulaşabileceklerdir.”¹³⁹ Bu yolla ise çalışanların yaptıkları görevlere daha motive olmalarını destekleyecektir.

“Çalışanlar eğitimlerini artırarak işlerinde başarı sağladıklarında, yöneticilerinin kendilerine ilerleme olanağının sunulmasını isterler.”¹⁴⁰ Böylece kariyerinde ilerleyebilen çalışanlar, belli bir statüye sahip olduğu için örgütü bir sorumluluk bilinci ile benimseyecek ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarını aynı zamanda kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görerek sürekli bunları daha da iyileştirme çabası içerisinde olacaktır.

¹³⁶ D. A. De Cenzo, P. Robbins, “Human Resource Management”, (Çev. , A. Çakır), (Ed. , J. Wiley, Sons), 1996, s. 309

¹³⁷ Cenzo, Robbins, s. 309

¹³⁸ Önen, Tüzün, s. 110

¹³⁹ M. Topaloğlu, H. Koç, Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Ankara, 2005, s. 90

¹⁴⁰ İ. Günbayı, Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000, s. 6

2.3.6. Kararlara Katılma

İşletmelerin geleceği hakkında ya da yapılacak çalışmalar hakkında alınacak kararlarda çalışanın fikrinin sorulması ya da görüşünün alınması esasına dayanır. Kararlara katılma hakları ve olanakları olduğu zaman, çalışanların işlerine daha etkili ve özenli olarak katıldıkları ve benimsedikleri ifade edilmiştir. “Özellikle, çalışanların organizasyon amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcadıklarında motivasyonları ve işlerini benimsemeleri olasıdır.”¹⁴¹ İşletmelerin gelecek hakkında alınan kararlarda söz sahibi olan çalışan bu kararın gerçekleşmesi için en verimli şekilde çalışacaktır.

Aynı zamanda kararların ortaklaşa alınması ve uzlaşa sağlanması bu kararların sağlıklı ve isabetli olmasına büyük yararlar sağlayacaktır. “Özellikle çalışanları doğrudan ilgilendiren kararların, onların fikir ve tavsiyeleri göz önünde bulundurularak alınması, söz konusu kararların uygulanabilirliği ve benimsenmesi açısından oldukça önemlidir.”¹⁴² Yapılan çalışmalar çalışanların alınma sürecine katıldıkları kararları benimsedikleri ve destekledikleri görülmüştür.

Bunların aksi durumlarda yani çalışanların yeterli bilgi, birikim ve donanımına sahip olmaması, kararlara kayıtsız kalması veya gizli kalması gibi durumlarda ise çalışanların karar sürecine dahil edilmemeleri; “kuruma yabancılaşma, gizli tatminsizlik, işten ayrılmalar sonucu nitelikli eleman kaybı, devamsızlık, yetersiz çalışma gibi birçok olumsuzluklara sebep olabilir.”¹⁴³ Karar sürecine dahil edilen çalışanlar işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi kabullenir ve çalışma motivasyonu artar.

“Kararlara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar.”¹⁴⁴ Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, çalışanları çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.

¹⁴¹ H. Özgen, A. Öztürk, A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s. 337

¹⁴² E. Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993, s. 265

¹⁴³ Ö. Dinçer, Y. Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s. 29

¹⁴⁴ G. İncir, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1984, s. 74

2.3.7. Fiziki Çalışma Şartları

Çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümünü Fiziksel Çalışma Koşulları olarak ifade edilmektedir. “Uygun ve sağlıklı ortamlar çalışanları olumlu uygunsuz iş ortamları ise çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir.”¹⁴⁵ Temel olarak, çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır.

Binaların üretime uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan özelliklerinin uygun olması, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliğinin sağlanmasıdır. “İşyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu işyerinin düzeni konusunda yönetici belirleyici olmalıdır.”¹⁴⁶ Bir işyerinin fiziki görünümü ve kullanımı ne kadar uygun olursa çalışanların motivasyonu da o kadar artar.

2.3.8. Ekip Çalışması

Ekip çalışması da motivasyon araçlarından biridir. “Çalışanların bir işi birlikte yapması ve bunun sonucu olan ortak başarı duygusu yaratmanın işletme için olumlu sonuçlar verdiği bilinmektedir.”¹⁴⁷ Bu sebeple, personeli motive etmek için işletmelerde ekip çalışmasına önem verilmeli ve yöneticiler tarafından ekip çalışmaları desteklenmelidir. Bu tür oluşumlarda seçilen ekip lideri çalışanlara eşit iş bölümü yapmalı ve elde edilecek başarıda bütün ekibin payı olduğu yani başarının herkese ait olduğu duygusunu benimsetmelidir.

2.3.9. Adaletli Disiplin Sistemi

İnsanları güdülemede, ihtiyaçların giderilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de etkin bir tatmin kaynağı ve aracıdır. “Zamanında cezalandırma ve

¹⁴⁵ D. Çiçek, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi, Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, YLT, ÇÜ, SBE, Adana, s. 34

¹⁴⁶ M. Z. Camkurt, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C. 20, S. 6, C. 2, S. 1, İstanbul, 2007, s. 82

¹⁴⁷ H. Yılmaz, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, Standart Dergisi, S. 4, C. 38, s. 28

ödüllendirmeler, adil bir disiplin sisteminin bel kemiğidir.”¹⁴⁸ Adil disiplin sistemi de örgütler ve örgüt çalışanları için son derece önemlidir.

Zamanında cezalandırma ve ödüllendirmeler yapmak adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır. “Yöneticiler, kendi emir ve kumandaları altındaki çalışanlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir.”¹⁴⁹ İş görenlere rahatsız oldukları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır.

Ödüller ya da çıktılar, çalışanların sağladıkları girdilere eşit ve adil olarak idrak edilmelidir. “Ücretlerdeki farklılığı, çalışanların tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdileri açıklayabilmelidir. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve çalışan gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi adalet ve disiplin sisteminin sağlanmasını güçleştirmektedir.”¹⁵⁰ Yani bir kişinin adil olarak gördüğü bir şeyi başka birisi adaletsizlik olarak algılayabilir. Bütün çalışanların sistemden memnun olması beklenemeyeceği için çoğunluğun memnuniyetinin dikkate alınması gereklidir.

3. MOTİVASYON STRATEJİLERİNİN SAĞLIK ÇALIŞANLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İnsanlar kendilerine çekici gelen işlere yaklaşır, çekici gelmeyen işlerden uzaklaşırlar. Uzaklaşılan ya da yaklaşılan bu işler değerlerle ilgilidir. İş motivasyonu değerini insanların uzaklaşmak ya da yaklaşmak için harcadıkları zaman, emek ve kaynaklar, iş motivasyonu değerini belirler.

Hoşa gitmeyen işleri yaptırabilmenin iki önemli yolu vardır. Bunlardan birisinin ödüllendirme (havuç) diğerinin cezalandırma (sopa) olduğunu yukarıda izah etmiştik.

¹⁴⁸ H. F. Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi; www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14, S.76 (27.04.2013)

¹⁴⁹ Eren, s. 578

¹⁵⁰ Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Güz 2005 C.4 S.14, S.76) www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 (27.04.2013)

Önemli olan nokta, sopayı ya da havucu ne zaman kullanacağınızı bilmek ve nerede hangi havucu ya da sopayı kullanacağınızı bilmektir. Havuca tepki verenlere "yaklaşmacılar", sopaya tepki verenlere ise "uzaklaşmacılar" denir.

Çalışanlarını motive etmede her işletme, farklı yöntemler ve stratejiler takip etmektedir. Hem yaklaşmacı hem de uzaklaşmacı stratejinin kişide var olması en etkili iş motivasyonu olarak görünmektedir. İnsanlar bazı zamanlarda daha stresli olduğu için ve yaklaşmacı strateji, zihni hedeflere daha iyi yönlendirdiğinden, uzaklaşmacı stratejilerini değiştirmek isteyebilirler. Bununla birlikte kişilerin motivasyon stratejilerini değiştirme çalışmalarında, ekonomik kontrolünün ve çevresel analizlerin yapılması, kişinin tamamen motivasyonsuz kalmaması açısından önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON

1. DENİZLİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ VE PERSONELİ HAKKINDA TEMEL BİLGİLER

1.1. Tarihsel Gelişimi ve Kapasitesi

Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi binası 1988 yılında yapılmış olup, 7760 metrekare toplam alana, 5074 metrekare toplam kapalı alana ve 1493 metrekare toplam oturma alanına sahip, betonarme karkas bir yapıdır. Bodrum, bir, iki, üçüncü kat ve çatı katı olup, 27 adet poliklinik odası bulunmaktadır. Isınma şekli kalorifer olup, yakıt türü doğalgazdır. Ayrıca merkezi klima sistemi, 2 adet sedye asansörü, jeneratörü ve 10 araçlık açık otoparkı bulunmaktadır.

Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi 25/05/2006 tarih ve 4335 sayılı Bakanlık onayı ile 40 ünitlik Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Başhekimliği olarak planlanmış olup, 01/09/2006 tarihinden itibaren hizmet vermeye başlamıştır. Hasta talebinin artması sonucunda taleplere daha iyi cevap verebilmek için; 24/09/2008 tarih ve 36961 sayılı Bakanlık onayı ile Merkez ünit sayısı 40' dan 50' ye çıkartılmıştır. 15/03/2008 tarihi itibarıyla Merkezde önce 12 hekim, 14/04/2008 tarihinde ise tüm hekimler entegre sistem uygulamasına geçmiştir. Bu dönemden itibaren kliniklerin tamamı entegre sistem ile çalışmakta olup; kliniklerde, hastaların teşhis ve tedavi planlamasından başlanarak tüm tanı ve tedavi işlemleri aynı hekim tarafından yürütülmektedir.

1.2. İnsan Kaynakları Yapısı

Denizli Ağız Diş Sağlığı Merkezi 24 saat hizmet vermekte olup mesai, vardiya, mesai dışı ve nöbet hizmetleri vardır. Diş çekimi, komplikasyonlu diş çekimi, cerrahi müdahale, konservatif tedavi, endodontik tedavi, sabit protez, hareketli total ve parsiyel

protez, tamir, diş ilavesi, kron, köprü, detertraj, küretaj, fissürsealant, yerel flor uygulaması işlemleri yapılmaktadır. Periapikal, panoramik ve sefalometrik röntgen çekimleri mevcuttur. Yaşlı ve yatalak hastalara evde sağlık hizmeti verilmektedir.

Personel özellikleri açısından, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde aktif çalışan 62 diş hekimi, 4 uzman hekim, 1 eczacı, 21 hemşire, 5 röntgen teknisyeni, 23 diş protez teknisyeni, 2 elektrik teknisyeni, 7 güvenlik görevlisi, 2 yemekhane görevlisi, 28 temizlik personeli, 50 bilgi işlem personeli ve 15 idari memur ile hizmet vermektedir.

2. FARKLI PARAMETRELERE GÖRE MOTİVASYON FAALİYETLERİ

2.1.Güvenirlik Analizi

Anketin güvenilirliği için Cronbach Alpha (a) katsayısı ve madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Veriler üzerinde yapılan analiz sonucunda, anketin iç tutarlılık katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur. Tablo 3.1'e bakınız. Alt boyutlardan "yönetmel faktörler" 0.80, "bireysel faktörler" 0.82 ve "iş faktörleri" 0.73 ve "diğer faktörler" 0.82 olduğu saptanmıştır.

Tablo 2.1. Soru Maddelerinin Güvenirlik Katsayıları

	Madde silinirse ölçüm ortalaması	Madde silinirse ölçüm varyans	Düzeltilmiş madde korelasyonu	Madde silinirse Cronbach's Alpha
ss1	129,06	475,888	,329	,932
ss2	128,23	469,235	,491	,931
ss3	128,03	459,063	,626	,929
ss4	127,84	466,673	,577	,930
ss5	127,91	461,692	,690	,929
ss6	127,96	461,504	,652	,929
ss7	129,03	486,612	,128	,934
ss8	127,78	466,648	,616	,929
ss9	127,83	463,433	,690	,929
ss10	127,93	466,177	,498	,930
ss11	128,44	486,292	,128	,934

ss12	128,50	469,651	,413	,931
ss13	127,86	469,647	,540	,930
ss14	128,80	482,980	,180	,934
ss15	129,34	492,162	,012	,935
ss16	127,90	467,958	,582	,930
ss17	127,99	460,548	,666	,929
ss18	127,98	460,623	,729	,928
ss19	127,63	459,333	,815	,928
ss20	128,13	460,220	,679	,929
ss21	127,99	464,570	,649	,929
ss22	128,37	459,354	,586	,930
ss23	128,19	463,533	,518	,930
ss24	127,99	464,204	,594	,930
ss25	127,80	461,969	,729	,928
ss26	128,01	461,667	,721	,928
ss27	128,26	467,956	,555	,930
ss28	127,82	463,204	,743	,928
ss29	129,20	494,012	-,027	,936
ss30	127,96	462,321	,532	,930
ss31	127,95	460,438	,741	,928
ss32	129,02	479,612	,295	,932
ss33	129,22	483,251	,180	,934
ss34	129,05	483,685	,167	,934
ss35	128,01	462,763	,695	,929
ss36	127,86	458,465	,742	,928
ss37	127,85	462,816	,731	,928

Denizli İli Ağız ve Diş Merkezindeki tüm çalışan personel örneklem grubuna dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan 100 katılımcı sağlık personelinin özellikleri Tablo 2.1.'de verilmiştir.

2.2.Motivasyon Faktörleri ve Cinsiyet İlişkisi

Yönetisel, bireysel, iş ve diğer faktörler olarak incelenen motivasyon faktörleri ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kadın ve erkek katılımcılarının puanlarına bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 2.2’de yer almaktadır.

Tablo 2.2. Cinsiyete göre motivasyon faktörleri

	Kadın			Erkek			t	
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS		
Yönetisel	66	3.61	.66	34	3.58	.61	.24	.80
Bireysel	66	3.58	.70	34	3.56	.56	.05	.95
İş	66	3.39	.64	34	3.40	.43	.13	.92
Diğer	66	3.84	.87	34	3.92	.87	.92	.67

Yapılan t testi analizi sonucunda motivasyonun yönetisel ($t_{98} = 24$; $p > 0.05$), bireysel ($t_{98} = -0.05$; $p > 0.05$), iş ($t_{98} = -0.13$; $p > 0.05$) ve diğer boyutlarında ($t_{98} = -0.92$; $p > 0.05$) kadın ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Bu sonuç cinsiyetin çalışanların motivasyonun da istatistiksel olarak anlamı olan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle çalışmaya katılan kadın ve erkeklerin motivasyon düzeyleri birbirlerine benzer özellik göstermektedir. Bu durumda kadın ve erkek çalışanların motivasyonlarını sağlamak içinde benzer yöntemlerin kullanılabileceğini söyleyebiliriz.

Yönetici kurumda kadın ve erkek çalışanlar için cinsiyetlerini göz önünde bulundurmaksızın uygun motivasyon araçlarını kullanarak kişilerin motivasyonlarını sağlamalıdır. Çalışanların motivasyonları sağlandığı ve artırıldığı takdirde işi benimsemeleri, verimlilikleri ve başarıları da artacaktır. Bununla beraber kurumun başarısı da olumlu yönde etkilenecektir.

2.3.Motivasyon Faktörleri ve Yaş İlişkisi

Motivasyon faktörleri ile katılımcıların yaşları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar yaş gruplarına göre “18-29 yaş”, “30-39 yaş”, “40-49 yaş” olarak sınıflandırılmıştır. Bu farklılıkları belirlemek amacıyla OneWay ANOVA kullanılmış sonuçlar Tablo 2.3. de gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Yaşa göre motivasyon faktörleri

Motivasyon		N	X	SS	F	p
Yönetsel	18-29 arası	11	3.57	.77	.17	.83
	30-39 arası	38	3.65	.48		
	40-49 arası	51	3.57	.70		
Bireysel	18-29 arası	11	3.50	.77	.16	.84
	30-39 arası	38	3.61	.57		
	40-49 arası	51	3.54	.70		
İş	18-29 arası	11	3.42	.68	.35	.70
	30-39 arası	38	3.45	.52		
	40-49 arası	51	3.34	.60		
Diğer	18-29 arası	11	4.12	1.07	.51	.60
	30-39 arası	38	3.83	.85		
	40-49 arası	51	3.84	.83		

ANOVA sonuçları katılımcıların yaşları ile motivasyon faktörlerinin tüm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymamıştır. Bu sonuç hangi yaşta olursa olsunlar sağlık çalışanlarının motivasyonlarının birbirine benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Yaş ile motivasyon arasında ilişkinin olmadığı bu sonuçlara dayalı olarak söylenebilmektedir.

Çalışanların yaşlarına bakılmaksızın çalıştıkları birimlere ve ihtiyaçlarına göre uygun motivasyon araçları kullanılarak motive edilmelidirler. İyi bir yönetici çalışanlarını iyi gözlemleyerek nasıl motive edebileceğine önceden karar verebilir.

2.4. Motivasyon Faktörleri ve Medeni Durum İlişkisi

Yönetsel, bireysel, iş ve diğer faktörler olarak incelenen motivasyon faktörleri ve katılımcıların medeni durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla evli ve bekar katılımcılarının puanlarına bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 2.4. te yer almaktadır.

Tablo 2.4. Medeni duruma göre motivasyon faktörleri

Motivasyon	Evli				Bekar			
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Yönetsel	80	3.60	.61	20	3.55	.78	.42	.67
Bireysel	80	3.63	.60	20	3.28	.80	2.15	.03*
İş	80	3.45	.52	20	3.15	.71	2.16	.03*
Diğer	80	3.92	.84	20	3.63	.94	1.36	.17

Tablo 2.4. incelendiğinde, t testi sonuçları motivasyonun yönetsel ($t_{98} = 0.42$; $p > 0.05$), ve diğer faktörler ($t_{98} = 0.17$; $p > 0.05$), boyutlarında evli ve bekar sağlık çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Öte yandan bireysel ($t_{98} = 2.12$; $p < 0.05$) ve iş faktörlerinde ($t_{98} = 2.16$; $p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmıştır.

Bireysel faktörlerde evli olan sağlık çalışanlarının bekar olanlara göre daha yüksek motivasyon puanları almışlardır. Benzer şekilde, iş faktörlerinde evli olanlar bekar olanlara göre daha yüksek motivasyon puanlarına sahiptirler. Yani, evli olan sağlık çalışanlarının bireysel ve iş faktörlerindeki motivasyonları bekarlara göre yüksektir. Evli olan çalışanların daha yüksek motivasyona sahip olmaları ihtiyaçlarından ve zorunluluklarından da kaynaklanabilmektedir. Evli olarak çalışanların özel hayatlarındaki istikrarlılığa da bağlayabiliriz.

2.5. Motivasyon Faktörleri ve Meslek İlişkisi

Motivasyon faktörleri ile katılımcıların yaptıkları işle yani meslekleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar mesleklerine göre “diş hekimi”, “sağlık idarecisi”, “hemşire”, “sağlık memuru” ve “teknisyen” olarak sınıflandırılmıştır. Bu meslekler arasındaki motivasyon farklılıkları belirlemek amacıyla OneWay ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.5. de gösterilmiştir

Tablo 2.5. Mesleklere göre motivasyon faktörleri

Motivasyon		N	X	SS	F	p
Yönetsel	Diş hekimi	49	3.55	.71	.69	.60
	Sağlık idarecisi	2	3.31	.44		
	Hemşire	18	3.76	.49		
	Sağlık Memuru	4	3.90	.63		
	Teknisyen	27	3.57	.62		
Bireysel	Diş hekimi	49	3.53	.72	1.01	.40
	Sağlık idarecisi	2	3.00	.58		
	Hemşire	18	3.63	.52		
	Sağlık Memuru	4	4.06	.61		
	Teknisyen	27	3.54	.62		
İş	Diş hekimi	49	3.32	.65	.97	.42
	Sağlık idarecisi	2	3.27	.12		
	Hemşire	18	3.56	.47		
	Sağlık Memuru	4	3.75	.57		
	Teknisyen	27	3.36	.48		
Diğer	Diş hekimi	49	3.72	.94	1.83	.12
	Sağlık idarecisi	2	2.83	.70		
	Hemşire	18	4.11	.54		
	Sağlık Memuru	4	4.33	1.12		
	Teknisyen	27	3.97	.80		

Yukarıdaki tablodaki sonuçlar detaylı olarak incelendiğinde, sağlık çalışanların yaptıkları işlerle motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka

rastlanmamıştır. Diğer bir ifadeyle, diş hekimi, sağlık idarecisi, hemşire, sağlık memuru ve teknisyenlerin motivasyon düzeyleri birbirlerine benzerdir ve aralarında belirgin farklar yoktur.

2.6. Motivasyon Faktörleri ve Eğitim Durumu İlişkisi

Motivasyon faktörleri ile katılımcıların eğitim durumları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar en son mezun oldukları okullara göre “lise”, “önlisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olarak sınıflandırılmıştır. Bu eğitim düzeyleri ile motivasyon arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla OneWay ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.6. de gösterilmiştir.

Tablo 2.6. Eğitim durumuna göre motivasyon faktörleri

Motivasyon		N	X	SS	F	p
Yönetsel	Lise	14	3.53	.60	.15	.92
	Önlisans	21	3.68	.65		
	Lisans	41	3.59	.68		
	Yüksek Lisans	24	3.59	.64		
Bireysel	Lise	14	3.54	.52	.15	.92
	Önlisans	21	3.60	.70		
	Lisans	41	3.52	.72		
	Yüksek Lisans	24	3.56	.60		
İş	Lise	14	3.46	.41	.24	.86
	Önlisans	21	3.44	.58		
	Lisans	41	3.33	.67		
	Yüksek Lisans	24	3.41	.49		
Diğer	Lise	14	4.21	.44	1.35	.26
	Önlisans	21	3.98	.92		
	Lisans	41	3.70	.49		
	Yüksek Lisans	24	3.87	.86		

Tabloda görüldüğü gibi yönetsel, bireysel, iş ve diğer faktörler olarak incelenen motivasyon faktörleri ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak

anlamli bir farka rastlanmamıştır. Diğ er bir ifadeyle eğ itim düzeyleri lise, önlisans, lisans, yüksek lisans olan katılımcıların motivasyon düzeyleri birbirlerine benzerdir. Bu da gösteriyor ki ç alışanların eğ itim düzeyinin motivasyon üzerinde bir etkisi yoktur.

2.7. Motivasyon Faktörleri ve Sağı k Sektöründe Ç alışma Süresi Arasındaki İlişki

Motivasyon faktörleri ile katılımcıların sağı k sektöründeki ç alışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar hizmet yıllarına göre “0-5 yıl”, “5-10 yıl”, “11-20 yıl” ve “21 ve üzeri yıl” olarak sınıflandırılmış tır. Bu ç alışma süreleri ile motivasyon arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Tek yönlü varyans analizi (ONE WAY ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.7. da gösterilmiştir.

Tablo 2.7. Sağı k sektöründe ç alışma yılına göre motivasyon faktörleri

Motivasyon		N	X	SS	F	p
Yönetsel	0-5 yıl	10	4.03	.37	2.42	.07
	5-10 yıl	13	3.34	.66		
	11-20 yıl	45	3.63	.54		
	21 ve üzeri	32	3.52	.78		
Bireysel	0-5 yıl	10	3.92	.34	2.48	.06
	5-10 yıl	13	3.40	.66		
	11-20 yıl	45	3.64	.61		
	21 ve üzeri	32	3.39	.73		
İř	0-5 yıl	10	3.68	.50	3.04	.03*
	5-10 yıl	13	3.14	.64		
	11-20 yıl	45	3.50	.48		
	21 ve üzeri	32	3.25	.63		
Diğ er	0-5 yıl	10	4.40	.37	3.21	.02*
	5-10 yıl	13	3.46	1.08		
	11-20 yıl	45	4.00	.72		
	21 ve üzeri	32	3.68	.97		

Yukarıdaki Tablo incelendiğ inde, yönetsel ($F_{96} = 2.42$; $p > 0.05$) ve bireysel ($F_{96} = 2.48$; $p > 0.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Öte

yandan, iş faktörlerinde ($F_{96} = 3.04$; $p < 0.05$) ve diğer faktörlerde ($F_{96} = 3.21$; $p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı farklara rastlanmıştır. Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post hoc (Tukey) testleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.7. de gösterilmiştir.

Tablo 2.8. İş ve Diğer motivasyon faktörlerinin sağlık sektöründe çalışma süresi ile karşılaştırılması

Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi						
	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 ve üzeri	Tukey	p
İş	3.68	3.14	3.50	3.25	0-5 yıl < 6-10 yıl ve < 21 ve üzeri	.03
Diğer	4.40	3.46	4.00	3.68	0-5 yıl < 6-10 yıl ve < 21 yıl üzeri	.02

Post HocTukey testi sonuçlarına göre, 0-5 yıl süresince çalışan sağlık personeli 6-10 yıl ve 21 yıldan fazla çalışan personele göre daha fazla motivasyon faktörlerinden iş boyutunda daha fazla puanları vardır. Başka bir ifadeyle 0-5 yıldır sağlık sektöründe çalışanlar 6-10 ve 21 yıl üzeri çalışanlara göre işle ilgili daha yüksek motivasyon düzeyine sahiptirler. Benzer şekilde, Tukey işlemi diğer faktörler boyutunda da 0-5 yıldır sağlık sektöründe çalışanların 6-10 ve 21 ve üzeri yıldır sağlık sektöründe çalışanlardan daha fazla motivasyon düzeyine sahip olduklarını göstermektedir.

2.8. Motivasyon Faktörleri ve Bu Hastanede Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Motivasyon faktörleri ile katılımcıların bu hastanedeki çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar hizmet yıllarına göre “0-1 yıl”, “2-5 yıl”, “6-10 yıl” ve “11-20” olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışma süreleri ile motivasyon arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Tek yönlü varyans analizi (ONE WAY ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 2.9. Bu hastanede çalışma süresine göre motivasyon faktörleri

Motivasyon		N	X	SS	F	p
Yönetsel	0-1 yıl	9	3.58	.79	1.48	.22
	2-5 yıl	35	3.78	.51		
	6-10 yıl	54	3.49	.69		
	11-20 yıl	2	3.59	.57		
Bireysel	0-1 yıl	9	3.69	.76	3.75	.01*
	2-5 yıl	35	3.83	.49		
	6-10 yıl	54	3.37	.68		
	11-20 yıl	2	3.45	.64		
İş	0-1 yıl	9	3.53	.76	3.33	.02*
	2-5 yıl	35	3.60	.48		
	6-10 yıl	54	3.23	.56		
	11-20 yıl	2	3.53	.64		
Diğer	0-1 yıl	9	3.92	1.15	3.04	.02*
	2-5 yıl	35	4.21	.58		
	6-10 yıl	54	3.64	.91		
	11-20 yıl	2	3.66	.47		

Tablo 2.9 incelendiğinde sadece yönetsel faktörlerle hastanede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($F_{96} = 1.48$; $p > 0.05$). Bireysel faktörlerde ($F_{96} = 3.74$; $p < 0.05$), iş faktöründe ($F_{96} = 3.33$; $p < 0.05$) ve diğer faktörlerde ($F_{96} = 3.04$; $p < 0.05$) olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Bu farkların hangi grupların lehine olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc (Tukey) işlemi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 2.10'da gösterilmektedir.

Tablo 2.10. İş ve Diğer motivasyon faktörlerinin sağlık sektöründe çalışma süresi ile karşılaştırılması

Bu Hastanede Çalışma Süresi						
	0-1 yıl	2-5 yıl	6-10 yıl	10-20 yıl	Tukey	p
Bireysel	3.69	3.83	3.37	3.45	2-5 yıl < 6-10 yıl	.01
İş	3.53	3.60	3.23	3.53	2-5 yıl < 6-10 yıl	.02
Diğer	3.92	4.21	3.64	3.66	2-5 yıl < 6-10 yıl	.02

Yapılan Post HocTukey testi sonuçlarına göre, 2 ila 5 yıldır bu hastanede çalışanların bireysel motivasyon düzeyleri ile 6 ila 10 yıldır bu hastanede çalışanların bireysel motivasyonları arasında fark vardır. Bu hastanede 2 ila 5 yıldır çalışanlar bireysel motivasyon düzeyleri daha yüksektir. Benzer şekilde iş motivasyonunun da 2 ila 5 yıldır bu hastanede çalışanlar 6 ila 10 yıldır bu hastanede çalışanlarda daha yüksek düzeyde motivasyona sahiptirler. Diğer faktörlerde benzer sonuçlar görülmektedir. 2 ila 5 yıldır görev yapan personelin motivasyon düzeyi daha yüksektir.

2.9. Motivasyon Faktörleri ve Sağlık Çalışanlarının Aylık Gelirleri Arasındaki İlişki

Motivasyon faktörleri ile katılımcıların aylık gelir düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar gelirlerine göre “1000-1999 TL”, “2000-2999 TL”, “3000- 3999 TL” ve “4000 ve üzeri” olarak sınıflandırılmıştır. Gelir düzeyi ile motivasyon arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Tek yönlü varyans analizi (ONE WAY ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.10’da gösterilmiştir

Tablo 2.11. Aylık gelire göre motivasyon faktörleri

Motivasyon		N	X	SS	F	p
Yönetsel	1000-1999 TL	33	3.61	.65	5.13	.002*
	2000-2999 TL	26	3.78	.41		
	3000-3999 TL	20	3.15	.85		
	4000 ve üzeri	21	3.80	.45		
Bireysel	1000-1999 TL	33	3.57	.60	4.33	.007*
	2000-2999 TL	26	3.71	.47		
	3000-3999 TL	20	3.13	.88		
	4000 ve üzeri	21	3.76	.63		
İş	1000-1999 TL	33	3.41	.51	5.76	.001*
	2000-2999 TL	26	3.59	.38		
	3000-3999 TL	20	2.96	.77		
	4000 ve üzeri	21	3.51	.48		
Diğer	1000-1999 TL	33	4.02	.75	6.05	.001*
	2000-2999 TL	26	4.15	.53		
	3000-3999 TL	20	3.20	1.05		
	4000 ve üzeri	21	3.92	.90		

Yukarıdaki Tablo 2.11 sonuçları tüm motivasyon faktörleri ile aylık gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetsel ($F_{96} = 5.13$; $p < 0.05$), bireysel ($F_{96} = 4.33$; $p < 0.05$), iş ($F_{96} = 5.76$; $p < 0.05$), ve diğer faktörler ($F_{96} = 6.05$; $p < 0.05$), olarak incelenen motivasyon faktörleri ile sağlık çalışanlarının gelirleri arasında anlamlı farklar vardır. Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post HocTukey testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 2.12. Aylık gelir ve motivasyon faktörlerinin karşılaştırılması

Aylık gelir						
	1000- 1999 A	2000- 2999 B	3000- 3999 C	4000 ve üzeri D	Tukey	p
Yönetsel	3.61	3.78	3.15	3.80	A < B < D	.002
Bireysel	3.57	3.71	3.13	3.76	C < B < D	.007
İş	3.41	3.59	2.96	3.51	C < A < B < D	.001
Diğer	4.02	4.15	3.20	3.92	C < A < B < D	.001

Yapılan Post HocTukey testi sonuçlarına göre, aylık gelir düzeyi düşük sağlık çalışanları ile aylık gelir düzeyi yüksek çalışanlar arasında yönetsel boyutta fark vardır. 1000-1999 arası geliri olanların yönetsel motivasyonları diğer gruplardan düşüktür. Bireysel boyutta ise, 3000 ila 3999 TL geliri olan sağlık çalışanları diğer gelir gruplarına göre daha düşük motivasyona sahiptir.

İş boyutunda ise yine 3000-3999 TL geliri olanlar daha az motivasyon düzeyine sahiptir. Diğer faktörlerde de benzer şekilde 3000-3999 TL geliri olanlar daha az motivasyon düzeyine sahiptirler. Gelir durumlarına bakıldığında kurumda çalışan kişilerin gelir durumlarına göre motivasyonları oldukça farklılık göstermiştir.

2.10. Motivasyon Faktörleri ve Eşin Çalışma Durumu

Yönetsel, bireysel, iş ve diğer faktörler olarak incelenen motivasyon faktörleri ve sağlık personelinin eşlerinin çalışma durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla eşi çalışan ve çalışmayan katılımcılarının puanlarına bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 2.13. Eşin çalışma durumuna göre motivasyon faktörleri

	Çalışan			Çalışmayan				
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Yönetsel	62	3.67	.61	29	3.38	.72	1.94	.05
Bireysel	62	3.65	.62	29	3.31	.71	2.35	.02*
İş	62	3.48	.55	29	3.18	.60	2.32	.02*
Diğer	62	3.95	.77	29	3.64	1.06	1.55	.12

Tablo 2.13’de yer alan t testi sonuçları incelendiğinde, bireysel faktörler boyutunda eş çalışan ve çalışmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark vardır ($t_{98} = 2.35$; $p < 0.05$). Diğer bir ifadeyle eş çalışan sağlık personelinin bireysel motivasyonları eş çalışmayanlardan daha yüksektir. Benzer şekilde iş boyutunda da eş çalışanların çalışmayanlara göre daha yüksek motivasyon düzeyleri olduğu görülmektedir ($t_{98} = 2.32$; $p < 0.05$).

Bu durumda eş çalışan sağlık personelleri ile eş çalışmayan sağlık personellerinin farklı ihtiyaçları olduğunu görmekteyiz. Kurumdaki kişilerden eş çalışmayanların ve çalışanların ihtiyaçları yönetici tarafından iyi bir şekilde belirlenerek, ayrı ve uygun motivasyon araçları kullanılmalıdır.

2.11. Motivasyon Faktörleri ve Eşin Sağlık Sektöründe Çalışma Durumu

Yönetsel, bireysel, iş ve diğer faktörler olarak incelenen motivasyon faktörleri ve sağlık personelinin eşlerinin yine kendileri gibi eşlerinin sağlık sektöründe çalışma durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla eş sağlık sektöründe çalışan ve çalışmayan katılımcılarının puanlarına bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 2.14’de yer almaktadır.

Tablo 2.14. Eşinin sağlık sektöründe çalışma durumuna göre motivasyon faktörleri

	Sağlık Sektöründe Çalışan				Sağlık Sektöründe Çalışmayan			
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Yönetsel	25	3.70	.67	49	3.55	.65	.95	.34
Bireysel	25	3.59	.76	49	3.55	.66	.21	.82
İş	25	3.36	.64	49	3.42	.60	-.36	.71
Diğer	25	3.89	.82	49	3.89	.82	-.02	.98

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde eşi sağlık sektöründe çalışan ve çalışmayanların motivasyon faktörlerinin tüm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu sonuçta eşi ile aynı sektörde çalışan ve çalışmayanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Hangi kurumda çalıştığı farketmeksizin kişilerin motivasyonları sağlanmalıdır. Aynı zamanda eşi ile aynı kurumda çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın kişilerin motivasyonlarını sağlamada ihtiyaçlarına göre aynı araçlar kullanılabilir.

2.12. Katılımcı Sağlık Personelinin Sayı ve Yüzdeleri

Tablo 2.15. Katılımcı sağlık personelinin sayı ve yüzdeleri

		n	%
Meslek	Diş hekimi	49	49,0
	Sağlık İdarecisi	2	2
	Yüksek hemşire	7	7
	Hemşire	11	11
	Sağlık Memuru	2	2
	Teknisyen	27	27
	Diğer	2	2
Cinsiyet	Kadın	66	66
	Erkek	34	34
Medeni Durum	Evli	80	80
	Bekar	20	20
Yaş	18-29 arası	11	11
	30-39 arası	38	38
	40 ve üzeri	51	51
Mezuniyet	Lise	14	14
	Önlisans	21	21
	Lisans	41	41
	Yüksek Lisans	24	24
Aylık gelir	1000-1999 TL	33	33
	2000-2999 TL	26	26
	3000-3999 TL	20	20
	4000 ve üzeri	21	21
Çalışma süresi	1-5 yıl	10	10
	6-10	13	13
	11-20	45	45
	21 ve üzeri	32	32
Bu hastanede çalışma süresi	0-1 yıl	9	9
	2-5 yıl	35	35
	6-19 yıl	54	54
	11 ve üzeri	2	2

SONUÇ

Sağlık kurumlarında erkek ve kadın çalışanların motivasyon düzeylerinde önemli bir fark olmadığı, hatta benzer özellikler gösterdikleri görülmektedir. Ancak iş görenin kadın ya da erkek olmasına bağlı olarak ihtiyaçları da değişiklik göstereceğinden iş motivasyonunun sağlanmasında kişinin gereksinimine uygun motivasyon araçları kullanılması gerekmektedir.

Çalışanların motivasyonlarını yaş faktörünün etkilemediği ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların yaş faktörü gözetilmeksizin bilgi ve becerileri doğrultusunda uygun birimlerde görevlendirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca çalışanların iş motivasyonlarının sağlanmasında özel yaşamları oldukça etkilidir.

Evli sağlık çalışanlarının bekar sağlık çalışanlarına göre motivasyonlarının daha yüksek olması bunu desteklemektedir. Mesleklerin motivasyon düzeylerinde benzerlikler olduğu görülmektedir. Çünkü bütün meslek gruplarında iş motivasyonunun sağlanmasında temel unsur insandır.

Özellikle son yüzyılda sanayi ve üretim süreçleri ile birlikte daha çok olgunlaşan motivasyon kavramı ve motivasyon faktörlerinin öneminin bütün meslek grupları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Çalışanların motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi ile birlikte hizmetin kalitesi ve hasta memnuniyeti de artacaktır.

Eğitim düzeyi, lise, önlisans, lisans, yüksek lisans olan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin birbirine benzediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerine uygun birimlerde çalıştırıldığı ve işlerini benimsedikleri görülmektedir. Kişilerin, eğitim düzeylerine bakılmaksızın, çalıştıkları birimlere uygun seminer, kongre ve hizmet içi eğitimler ile motivasyonları sağlanması gerekmektedir.

Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye bağlı olarak değişiklik göstermektedir. 2-5 yıl aynı hastanede çalışanların hem bireysel hem de iş motivasyonu düzeylerinin, 6-10 yıl çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, sağlık çalışanlarının çalışma koşullarından kaynaklanan

tükenmişlik sendromuna bağlı olarak çalışma süreleri arttıkça motivasyon düzeylerinin düştüğünü görmekteyiz. Gelir düzeyi 1000-2000 TL arasında olan çalışanların yönetsel motivasyonları diğerlerinden daha düşük çıkmıştır. Gelir düzeyi 3000-4000 TL arasında olan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ise hem bireysel boyutta hem de iş boyutunda diğer gruplardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Eşi ile aynı sektörde çalışanlar ve çalışmayanların arasında motivasyon düzeyleri açısından önemli bir farka rastlanmamıştır.

Çalışma yerlerindeki motivasyonun baş etkeni yöneticilerin bu konudaki verimliliği artırıcı tutum ve davranışlarıdır. Bu nedenlerle yönetici ve yönetim motivasyon ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü motivasyon iş verimini artıran, performansı görülür derecede çoğaltan, uyumlu çalışma ile fikir üretiminde rol alan bir unsurdur. Zira işyeri iş organizasyonu kapsamında bir bütün olduğuna göre bu organizasyonu üst seviyelere taşıyacak olan da motivasyondur. Dolayısıyla yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Yine astların verimli çalışmaları ve ortaya koydukları performans yönetim ile sağlanacak motivasyon neticesinde daha yüksek seviyede olacaktır. Görülmektedir ki motivasyon ve performans çok yakından ilişkilidir.

Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok değişik davranışlar gösterirler, bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yöneticiler açısından önemli olan çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalıdır.

Dolayısıyla yöneticilerin personeli motive edecek araçları belirlemesi ve onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Zira önemli olan doğru araçları kullanarak en etkili sonuca ulaşabilmektir. Bu nedenle yöneticiler motivasyon araçlarını seçerken önce çalışanlarını gözlemlemeli, onlarla görüşme yapmalı ya da çalışanların memnuniyet ve tatminini ölçen araştırmalar yapmalıdır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanların ihtiyaçlarına, işe ve işletmeye uygun motivasyon araçları seçmelidir.

Örgütlerde motivasyonu özendirici bir kısım araçlar kullanılmakta ancak her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon yöntemi bulunamamaktadır. Bir çalışan için verimli olan araç diğeri için aynı sonucu verememektedir. Bu nedenle her işletmede uygulanacak olan motivasyon araçları, kişilere işletmeye ve işin özelliklerine göre değişir.

Bu araçlar kullanılırken uygunluk denetiminin yapılması gerekliliği de gözden kaçmamalıdır. Motivasyon araçlarının uyumluluğu denetlenmeden geçilmesi beraberinde gelecek verimlilik hatalarına yol açacaktır. Motivasyon araçları belirlenip uygulandıktan sonra etkili olup olmadığı, performans üzerindeki etkileri uygun araçlarla ölçülerek denetlenmelidir. Zira denetlendikten sonra ortaya çıkan eksiklikler giderilmeye çalışılmazsa motivasyon araçlarının verimlilik ve kâr üzerinde etkisi kalmaz. Denetim, eksikleri gidermede ve görülecek hataları gidererek işlerliği artırmada en etkili yöntem olduğu için bu mekanizma sonuçlar üzerinde olumlu veriler ortaya çıkaracaktır.

İşletmesel ihtiyaçlar gibi insan ihtiyaçları üzerinde de motivasyonun şekillendirici özelliği bilinmelidir. Günümüzde insan ihtiyaçları ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birinci derecede temel-fizyolojik ihtiyaçlar gelmekte olup ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar gelmektedir. Bir işletmede çalışanların işyeri ihtiyaçları gibi insani ihtiyaçlarının da bilinmesi ve örgütün buna göre yapılanması motivasyon artışı sağlar. Bu nedenle çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ortam yaratılmalıdır. Neticesinde de çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi motivasyon üzerinde pozitif etkiler yaratacaktır.

Son yıllarda, personelin kendi iç motivasyonunu yüksek tutmasının, işletmenin uygulayacağı motivasyon kurallarına göre çok daha etkili olduğu söylenmektedir. Bu kısmen doğrudur ama bir personel sürekli haksızlığa uğruyor, maaşı ödenmiyor ve üstlerinden destek yerine azar işitiyorsa, kendi iç motivasyonu ne kadar güçlü olursa olsun, işine karşı sadakatinde azalma görülür. Bu nedenle motivasyon konusunda personel yalnız bırakılmamalı ve iş performansı en yüksek düzeyde tutulmaya çalışılmalıdır. Zira bir çalışan yarattığı her bir artı değer karşılığını pozitif olarak görmek istemektedir.

Pozitif atmosfer, çalışma ortamına iyi uyum sağlayan ve işletmenin değerlerini sahiplenilen çalışanlar yaratmakta, performansı yükseltmekte ve işe devamsızlık oranını azaltmaktadır. Böylece ortaya çıkan yüksek motivasyon ile çalışanlar verdikleri emeğin değerli olduğunu düşünmektedir.

Küreselleşen dünyada her işletmenin kendi kültürüne ya da yönetsel değerlerine göre değişen bir motivasyon anlayışı bulunur. Araştırmalar sonucunda genel olarak özelliklerin çalışanlar için ücret artırımı, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım, örgütün üyesi olduğu (aidiyetlik) duygusunu geliştirmek, başarıyı takdir etmek, değer vermek, yönetime katılım sağlamak, iyi çalışma ortamı ve terfi bazı önemli motivasyon araçlarıdır. Bu araçlar koşullara uygun olarak uygulandığında olumlu sonuçlar yarattığı mutlaka görülecektir. Önemli olan işletmesel verimlilik ve kârlılığı artırmak olduğuna göre çalışanların özelliklerine uygun olarak bu amaca yönelik olan araçlar tercih edilmelidir.

Bu yöntemlerin göz ardı edildiği işletmelerde ise insanları motive eden tek gücün para olduğu düşüncesi hâkimdir. Hatta, yıllık yapılan maaş artışlarını bile motivasyon aracı olarak gören yöneticiler vardır. Personelin hakkı olan bazı değerleri motivasyon aracı olarak görmek son derece yanlıştır. Zira para sadece çalışanın emeğinin karşılığı olup onun kattığı artı değeri çoğaltan bir unsur değildir. Kaldı ki paranın bu uğurda kötü bir amaç olarak kullanılması ise çalışanda hırs oluşturacağı, verimli çalışma olmaksızın verimsiz olarak fazla çalışma ile çalışanın olumsuz yönde etkileyeceği de biline olgulardan bir tanesidir. Çalışanların duyguları, idealleri ve amaçları vardır. Motivasyonu artırıcı faktör ve araçlar bu yönlerde kullanılmalı, çalışanların verimliliği artırılmalıdır.

Kimi zaman çok küçük bir davranış bile yüksek motivasyon etkisi yaratabilir. Sabahları gülümseyerek ‘günaydın’ diyen bir lider personelin sevgisini kazanabilir. Ya da bitirilen bir proje için teşekkür etmek, paradan çok daha büyük bir değer taşıyabilir. Lider çalışanlarını koruyan, enerjilerini sürdüren ve yeniden oluşturmalarında teşvik eden kişidir. Hatalı olarak “Nasıl olsa maaşları ödeniyor, görevleri tabii ki yapacaklar,

bunlar gereksiz şeyler diye” fikirlere kapılarak çalışanlarını hor gören ve verimlerini etkileyen düşüncelere kapılmamalıdır.

Motivasyonu artıran etkilere bir tanesi de çalışanın işini gönüllü olarak istediği şekilde yapmasıdır. Günümüzde teknoloji hızlı bir şekilde gelişirken makineler çalışanların yerini almaktadır. Bu durum çalışanların işletmeye kattığı artı değerlerin önüne geçmemelidir. Onların sadece birer araç olduğu unutulmamalı, üretimde en önemli unsurun verimli çalışma kapsamında üretilmiş fikirler olduğu gözden kaçmamalıdır. Görüldüğü gibi teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insanların bir işi gönüllü yapması, moralini yüksek tutması ve başaracağına inanması için motivasyona ihtiyacı vardır. Bu motivasyon da uygun şartlarda çalışan için sağlanmalı ve çalışan bu yönlerde teşvik edilmelidir.

Neticeden çalışanlarla yönetim arasında oluşturulacak organizasyon kapsamında motive edici unsurların kullanılması ve verimliliği artırma yönünde etkenlerin kullanılarak oluşturulacak artı değerin artırılması planlamalıdır. Bunun için de elverişli ortamda elverişli araçlar kullanılarak pozitif sonuca ulaşılmalıdır.

Kişinin bir ihtiyacının karşılanması aynı zamanda tatmini de sağlamaktadır.¹⁵¹ Dolayısıyla tatminle motivasyon arasında kaçınılmaz bir ilişki vardır. Örneğin, kişiler çalışmaları sonucunda aldıkları ücret ile ihtiyaçlarını satın alarak satın alma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bunun sonucunda kazandıkları iş motivasyonları ise iş tatminini ve işten mutlu olmalarını sağlamaktadır.

Bütün sağlık kurumları başarıyı, verimliliği ve verilen hizmetin kalitesini arttırmak için çalışanları istenen işin yapılması için ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirerek, çalışanların işi benimsemesini sağlamaktadırlar. Bunu yaparken çalışanların arzulu, istekli ve gayretli olması, çalışanların hedefe ulaşmalarını kolaylaştırdığı için çalışanların motivasyonlarını sağlamak oldukça önemlidir.

Çalışanın tatmin olması ihtiyacı karşılandığı için, davranışını değiştirmesine ve güdülenmesine uygun hale getirerek motivasyonu kolaylaştırır. Aynı şekilde, çalışanın güdülenmesi, çaba göstererek iç huzuru ve zevki getirebileceği için motivasyonda tatmin sağlayabilir.

İyi bir yönetimin amacı, insan, para ve malzemenin en azını kullanarak daha çok verim kazanmaktır. Belirli bir durumda üretim girdilerinin, verimlilik ve etkinlik üzerindeki tesiri sınırlı kalmaktadır. Kaynakların sınırlı olması, bunların daha verimli ve etkili kullanılmasını gerektirdiği için üretimde insan gücünden daha fazla yararlanmak daha faydalı olacaktır. Çalışanların, işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları artıracaktır. Ayrıca çalışanların güdülenmiş olması, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır. Bu durum büyük oranda verimliliği ve etkinliği de artıracaktır.

Bireyler, fizyolojik varlığını sürdürebilmek ve toplum içinde yerini alabilmek için hem fizyolojik hem de psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamak durumundadır. Dolayısıyla hızlı sosyal değişim içerisinde motivasyon giderek artan bir önem kazanmıştır. Bu aynı zamanda toplumsal değişme ve adaptasyon süreçlerine ilişkin biçimde de değerlendirilebilir.

Bir kurumda çalışan elemanların uzun süreli çalışmaları hem kurum hem de çalışan için daha yararlı olacaktır. Bu da elemanların motivasyonu ile mümkün olacağı için önemini artırmaktadır. Ancak çalışanların motivasyonunu sağlarken elemanların arasındaki dengeye dikkat edilmeli, adil davranılmalıdır.

Çalışanların motivasyonunu zamanla kaybetmemesi için yöneticiler yeni düzenlemeler yapmalıdırlar. Çünkü işin ilk günlerinde çalışanlar zaten motive olmuştur. Önemli olan iyi bir yöneticinin zamanla, ihtiyaçlar değiştikçe çalışma arzularının azalmaması için gerekli önlemleri ve değişiklikleri yapabilmesidir. Bu nitelik çoğu zaman yönetici ile lider arasındaki farklılıklarla da izah edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. , Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabiliriz? , İstanbul, 2003
- Akat, İ. , Budak, G. , İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994
- Akçakaya, M. , “Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği”, GÜ, İİB Dergisi, Ankara, 2004
- Aktan, C. , Motivasyon Teorileri;
<http://kisiselbasari.com/motvasyon-teorileri.html> (01/03/2013)
- Argon, T. , Eren A. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004
- Altuğ, D. , Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997
- Aslanadam, B. , “Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı YLT, İzmir, 2011
- Aşan, Ö. , "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon Dergisi, S.2, Ankara, 2001
- Aşıkoğlu, M. , İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996
- Atay, O., “Motivasyonun Verimliliğe Etkisi”,Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, S.467,Ankara, 2005
- Ay, A. F. , İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması, YLT, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 1992
- Aydın, M. , Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000
- Başaran, İ. , Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000
- Camkurt, M. Z. , “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, İstanbul, 2007
- Can, H. , Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002
- Çiçek, D. , Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005
- De Cenzo, D. A. , Robbins, S. P. , “Human Resource Management”, (Ed. John Wiley, Sons), 1996
- Dinçer, Ö. , Yahya F. , İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996
- Eren, E. , Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001

- Eren, E. , Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2003
- Ertürk, M. , İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2000
- Eroğlu, F. , Davranış Bilimleri, İstanbul, 1995
- Genç, N. , Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004
- Gürgen, H. , Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997
- Gümüş, M. , Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul, 1999
- Günbayı, İ. , Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme , Ankara, 2000
- Harp Akademileri Komutanlığı, Türklerde Motivasyon, İstanbul, 1996
- Hayran, O. , “Stratejik Yönetim Hastane Yöneticiliği” , İstanbul, 1997
- Hekim, E. , “İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması”, YYLT, CÜ, Sivas, 2002
- Hopper, J. R. , “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, (Çev. Ö. Özkaya), Türkiye Hizmetiçi Eğitim Dergisi, Ankara, 1996
- Karakaya, A., Ay, F., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, SB Dergisi, C.31, S.1, Sivas, 2007
- Keser, A. , Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa, 2006
- Keskin, B. , "Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", Atılım Üniversitesi, YLT, Ankara, 2008
- Koçel, T. , İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2006
- Kılıç, R. , Keklik, B. , “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, AKÜ, İİBF Dergisi, S.6., Afyon, 2012
- Kim H. , Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, (Çev. A. Çimen), İstanbul, 2005
- Koçel, T. , İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003
- Kutlu, O. , Bozkurt, M. C. , Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya, 2003
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M. , Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M. , Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998
- Sapancalı, F. , “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, İstanbul, 1993
- Selçuk Z., Gelişim ve Öğrenme, Nobel ve Dağıtım, Ankara, 2000
- Şimşek, M. Ş. , Akgemci T. , Çelik, A. , Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Ankara, 2003

- Oral S. , Kuşluvan Z. , “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik Dergisi, C., Ankara, 1997
- Önen, L. , Tüzün, B. , Motivasyon, İstanbul, 2005
- Özalp, E. , Kirel, Ç. , Örgütsel Davranış, Eskişehir, 1996
- Özgen, H. , Öztürk, A. , Yalçın, A. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002
- Öztürk, Z. , DüNDAR, H. , “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, CÜ, İİBF Dergisi, Sivas, 2003
- Maslow, A. H. , Motivation and Personality, Horperand Row, Publishers Incorporated, New York, 1971
- Newstorm, J. , Keith, D. , Organizational Behavior, Human Behavior at Work, McGrawHillInc, 1997
- İncir, G. , Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1984
- Pekel, H. N. , İşletmelerde Motivasyon Verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, YLT, SDÜ, SBE, Isparta, 2001
- Taşpınar, F. , Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, YLT, AKÜ, SBE, Afyon, 2006
- Tevrüz, S. , Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul, 1999
- Tınaz, P. , “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, Mercek Dergisi, C.5, S.19, 2000, s. 29
- Türko,R.M., “Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon”,Ankara,1973
- Topaloğlu, M. , Koç, H. , Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Ankara, 2005
- James, J. , EddenM. , Uzun Saplı Gelincik, (Çev. , A. Dicleli), İstanbul, 2001
- Yılmaz, H. , “İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyla Motivasyon”, Standart Dergisi, C.38, S.4, İstanbul, 1999
- Yılmaz, M. , K. , Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum’daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama, YYLT, AÜ, Erzurum, 2006

İnternet Kaynakları

Baştaş, A. , Motivasyon Sözlüğü, 2003;

<http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13>
(04/02/2013)

Banger, G. , Motivasyon;

www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf (20.04.2013)

Durmuş, H. , Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme;

www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf (28.02.2013)

Ergül, H. F. , “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi;

www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005, (27.04.2013)

Sağlam, F. , İş Yaşamında Motivasyonun Önemi;

<http://haber.kamudunyasi.com/IS-YASAMINDA-MOTIVASYONUN-ONEMI-20-ve-21-yuzyilda-calisma-ve-is-hayati-16977i.cgi> (20.04.2013)

Teke, A. , Yöneticilik ve Motivasyon, Baştabip Oryantasyon Eğitimi,2009;

<http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>(01.04.2013)

Woodsmall, W. , Motivasyon Stratejileri, (Çev. , K. Yurdakul);

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonstretejisi.htm>, (05,03,2013)

EK

Anket Formu

SAĞLIK HİZMETLERİNDE PERSONEL MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN ANKET

Değerli Meslektaşım;

Motivasyon, kişilerin bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. İnsan hayatını ve sağlığını korumak, idame ettirmek gibi değerli bir görevi olan biz sağlık personelinin mesleklerini sevmesi ve çalışma azmini kaybetmemesi hayati bir önem arz etmektedir. Kaliteli sağlık hizmeti ancak motive edilmiş personel ile sağlanabilir.

Bu bağlamda hazırlamış olduğumuz bu anket ile Ağız ve diş sağlığı merkezinde görev yapmakta olan sağlık personelinin motive eden faktörlerin neler olduğunu tespit etmek ve sağlıklı verilere ulaşmak amacını taşımaktayız. Çalışma sonucunda elde edilen veriler, ortalamalar ve yüzdeler sadece bu yüksek lisans tezinde kullanılacak ve herhangi bir kimseye veya kuruma verilmeyecektir. Anket formlarında bu yüzden kimlik bilgilerinize yer verilmemiştir.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Ramazan Aslantürk

Yrd.Doç.Dr.Ali SAYGILI

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Tez Danışmanı

I. BÖLÜM

1-Çalışılan Klinik:

2-Mesleğiniz:

- ()1 Diş Hekimi ()2Eczacı ()3 Sağlık İdarecisi ()4 Yüksek Hemşire
()5 Hemşire ()6 Sağlık Memuru ()7 Teknisyen
()8 Diğer Sağlık Personeli (Diyetisyen, Fizyoterapist, Sosyal Hiz. Uzm. vb.....)

3- Cinsiyetiniz :

- ()1 Kadın ()2 Erkek

4- Medeni Durumunuz:

- ()1 Evli ()2 Bekar ()3 Dul

5- Yaşınız:

- ()1 18 – 29 ()2 30 – 39 ()3 40 – 49 ()4 50 +

6- Sağlık sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

- ()1 0 – 1 yıl ()2 2 – 5 yıl ()3 6 –10 yıl ()4 11 – 20 yıl ()5 21 +

7- Bu hastanede ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

()1 0 – 1 yıl ()2 2 – 5 yıl ()3 6 –10 yıl ()4 11 – 20 yıl ()5 21 +

8- En son mezun olduğunuz okul:

()1 Ortaokul ()2 Lise ()3 Önlisans ()4 Lisans ()5 Lisansüstü (Y.Lisans-Doktora)

9- Aylık ne kadar ücret alıyorsunuz?

()1 500-999 TL ()2 1000-1499 TL ()3 1500-1999 TL ()4 2000-2499 TL ()5 2500-2999 TL
()6 3000-3499 TL

()7 3500-3999 TL ()8 4000 TL ve üzeri

10- (Evli iseniz) Eşiniz gelir getirici bir işte çalışmakta mıdır?

()1 Evet ()2 Hayır

11- (Onbirinci soruya evet cevabı verdi iseniz) Eşiniz sağlık sektöründe mi çalışmaktadır?

()1 Evet ()2 Hayır

II. BÖLÜM

Aşağıdaki cümlelerin karşısına sizin düşüncenizi ifade eden durumu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Yönetimsel Faktörler		1	2	3	4	5
1.	Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.					
2.	Yönetimin alacağı kararlarda benim görüşümü alması önemlidir.					
3.	İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonumu artırır.					
4.	Başarılı personele yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.					
5.	Özel bir günümde (düğün, bir yakınımın ölümü vb.) yönetimin yanımda olması benim için önemlidir.					
6.	Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaştırıcı olarak müdahale etmesi gerekir.					
7.	İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.					
8.	Amirlerimle problemlerimizi tartışabilmek önemlidir.					
9.	Çalışanlar arasında yetki ve sorumluluğun dengeli dağıtılması motive edici bir faktördür.					
10.	Çalışan her bireye aynı yönetim tarzı uygulanmalı, kişisel farklılıklar hesaba katılmamalıdır.					
12.	Çalıştığım Ağız ve diş sağlığı merkezinde yöneticiler motivasyonumuzu sağlama konusunda yeterlidir.					
Bireysel Faktörler						
13.	İşimden sağladığım maddi kazancın yüksek olması motive olmam için yeterlidir.					
14.	İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır.					
15.	Kendimi yaptığım işte ispatlamam ve tanınmam iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.					
16.	Yüksek düzeyde ücret almak iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.					

17.	Bireysel motivasyon için amirlerimle ilişkilerimin iyi olması önemlidir.					
18.	Bağımsız çalışma imkanına sahip olmam ve inisiyatif kullanabilmem işi yapma isteğimi artırır.					
19.	Görevim nedeniyle toplum içerisinde kazandığım saygınlık beni işime daha çok motive eder.					
20.	Mesleğimi icra ederken kendime güvenmem iş verimimi artırır.					
21.	İlgi ve övgü alınca kendimi daha motive olmuş hissedirim.					
22.	Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmam motivasyonumu artırıyor.					
23.	İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar benim çalışma motivasyonumu da azaltır.					
24.	Maaşım ne olursa olsun yaptığım işte takdir edilmemek, önemsenmemek motivasyonumu azaltır.					
İş Faktörleri						
25.	Mesleki tehlikeler çalışma performansımı olumsuz etkiler.					
26.	Çalışılan kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvencelere sahip olması işgören motivasyonunu artırır.					
27.	Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli yapmalarını sağlar.					
28.	İşimdeki tekdüzelik, yeteneklerimi ve potansiyelimi kullanmamı engellemektedir.					
29.	Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özellikleri iş motivasyonumu etkiler.					
30.	İşyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır.					
Aşağıdaki cümlelerin karşısına sizin düşüncenizi ifade eden durumu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
31.	İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor.					
32.	İş yerinde kendimi geliştirme imkânının olması beni motive eder.					

33.	Çalıştığım Ağız ve diş sağlığı merkezinde yeterince motivasyon sağlayıcı çalışma yürütülmektedir.					
34.	Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesindeki uygulamaların, ben de dahil, çalışanların motivasyonunu artırdığını düşünüyorum.					
35.	Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesindeki çalışmalardan beklentilerim motivasyonumu arttırmaktadır.					
Diğer Faktörler						
36.	Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.					
37.	İş dışında, eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olması iş motivasyonumu artırır.					
38.	Mesaiye geliş - gidişler için ulaşım imkânlarının yeterli olması motivasyonumu artırır.					

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Denizli İli Tavas ilçesinde doğdu. İlk ve ortaöğretimini Kızılcabölük Beldesinde tamamladı. Ardından 1997 yılında Sağlık Meslek Lisesinden Sağlık Memuru olarak mezun oldu. 2001-2005 yılında Gümüşhane' nin Şiran İlçesi' nde görev yaptı. 2007-2009 yılları arasında Denizli Sağlık Müdürlüğü Personel Şube Müdürlüğü, 2009-2012 yılları arasında Denizli Sağlık Müdür Yardımcılığı ve Hastane Müdürlüğü görevlerini yürüttü. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunu olup, halen Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi alanında Yüksek Lisans yapmaktadır. Evli ve üç çocuk babası olan Aslantürk, Antalya Kamu Hastaneleri Birliği İdari Hizmetler Başkanlığı görevini yürütmektedir.