

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Gökhan ABA**

**İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR  
UYGULAMA**

**Danışman**

**Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2009**

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b>	<b>ix</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: İŞ YAŞAM KALİTESİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI .....	3
1.1.1. İş Yaşam Kalitesi Tanımı.....	3
1.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Amaçları.....	7
1.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi .....	8
1.1.4. İş Yaşam Kalitesinin Önemi ve Çağdaş Yönetim Anlayışında İYK.....	9
1.2. İŞ YAŞAM KALİTESİ UNSURLARI .....	12
1.2.1. Uygunluk ve Adil Olma .....	12
1.2.2. Güvenli ve Sağlıklı Yaşam Koşulları .....	13
1.2.3. İnsan Kapasitesini Kullanma ve Geliştirme .....	13
1.2.4. Büyüme ve Güvenlik .....	13
1.2.5. Sosyal Bütünleşme (Entegrasyon).....	13
1.2.6. Kurallara Bağlılık .....	14
1.2.7. İş ve Özel Yaşam Alanları Arasındaki Denge.....	14
1.2.8. Sosyal İlişkililik .....	14
1.3. İŞ YAŞAM KALİTESİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK PROGRAMLAR.....	15
<b>İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON.....</b>	<b>22</b>
2.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	22
2.1.1. Motivasyon Tanımı.....	22

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Önemi.....	24
2.1.3. Yönetici Açısından Motivasyon ve Önemi .....	25
2.1.4. Motivasyonun İlgili Olduğu Kavramlar.....	26
2.1.4.1. Motivasyon ve İş Tatmini .....	26
2.1.4.2. Motivasyon ve Moral Düzeyi.....	27
2.1.4.3. Motivasyon ve Performans .....	28
2.1.4.4. Motivasyon ve Verimlilik-Etkinlik .....	28
2.1.4.5. Motivasyon ve Değişim/Teknolojiye Uyum Hızı .....	29
2.1.5. Motivasyon Süreci .....	29
2.2. YÖNETİM KURAMLARINDA MOTİVASYON.....	30
2.2.1. Klasik Öncesi Yönetim Anlayışında Motivasyon .....	30
2.2.2. Klasik Kuramda Motivasyon.....	31
2.2.3. Neo-Klasik Yönetim Anlayışında Motivasyon .....	31
2.2.4. Modern (Çağdaş) Yönetim Anlayışında Motivasyon.....	32
2.3. MOTİVASYON KURAMLARI.....	33
2.3.1. Kapsam Kuramları .....	33
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	34
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	36
2.3.1.3. McClelland'ın Başarı Kuramı (Üç GÜdü Kuramı) .....	39
2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı .....	40
2.3.1.5. Diğer Kapsam Kuramları .....	40
2.3.1.5.1. Froom' un İhtiyaçlar Kuramı .....	40
2.3.1.5.2. Özerklik Kuramı.....	41
2.3.2. Süreç Kuramları.....	41
2.3.2.1. Beklenti Kuramları .....	41
2.3.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	42
2.3.2.1.2. Porter-Lawler Modeli .....	43

2.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	44
2.3.2.3. Locke'nin Amaç Kuramı .....	44
2.3.2.4. Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramları.....	45
2.3.2.4.1. Klasik Şartlandırma .....	45
2.3.2.4.2. Edimsel (İşlemsel, Sonuçsal) Şartlandırma .....	46
2.3.2.5. Clark Hull'un Uyarım-Tepki ve Dürtü x Alışkanlık Kuramı.....	47
2.3.2.6. Sosyal Öğrenme Kuramı .....	47
2.3.2.7. Basitleştirilmiş Süreç Kuramı .....	48
2.3.2.8. Bilişsel Değerlendirme Kuramı (Özerk Benlik Yönetimi Kuramı).....	48
2.4. MOTİVASYONU ARTIRMA YÖNTEMLERİ.....	49
2.4.1. Hedef (Amaç) Belirleme .....	49
2.4.2. İş Tasarımı .....	50
2.4.2.1. İş Basitleştirme .....	50
2.4.2.2. İş Değiştirme (Rotasyon) .....	51
2.4.2.3. İş Genişletme .....	51
2.4.2.4. İş Zenginleştirme .....	52
2.4.2.5. İş Karakteristikleri Modeli .....	52
2.4.2.6. Süreç Yenileme Modeli .....	53
2.4.3. Standart ve Esnek Çalışma Programları.....	53
2.4.4. Takım Çalışması .....	54
2.4.5. Kalite Çemberleri.....	56
2.4.6. Performans Değerlendirme.....	56
2.4.7. Amaçlara Göre Yönetim Uygulamaları .....	57
2.5. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR .....	58
2.5.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar .....	58
2.5.1.1. Ücret (Gelir) Politikası.....	59
2.5.1.2. Prim Sistemi .....	60

2.5.1.3. Ödül Politikası.....	60
2.5.1.4. Kâra Katılma .....	61
2.5.1.5. Ödeme Paketleri ve Sosyal Olanaklar .....	62
2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	63
2.5.2.1. Bağımsız Çalışma Ortamı .....	64
2.5.2.2. Özel Hayata Saygılı Olma.....	64
2.5.2.3. Rekabet.....	65
2.5.2.4. Değer ve Statü .....	65
2.5.2.5. Sosyal Katılma.....	66
2.5.2.6. Rehberlik Hizmeti.....	67
2.5.2.7. Çevreye Uyum.....	67
2.5.2.8. Öneri Sistemi.....	68
2.5.2.9. İş Çekici Kılma.....	68
2.5.2.10. Sosyal Faaliyetler.....	68
2.5.2.11. Gelişme ve Başarı .....	69
2.5.2.12. Psikolojik Güvence .....	69
2.5.2.13. Yönetici Davranışları .....	70
2.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar .....	71
2.5.3.1. Yetki Devri ve Sorumluluk Dengesi.....	71
2.5.3.2. Amaç Birliği .....	72
2.5.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	73
2.5.3.4. Kararlara Katılma .....	74
2.5.3.5. İletişim .....	74
2.5.3.6. İş Güvencesi Sağlama .....	75
2.5.3.7. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....	75
2.5.3.8. Sendikal Faaliyetler .....	76
2.5.3.9. Çağdaş Disiplin Sistemi.....	77

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ YAŞAM KALİTESİ ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ .....</b>	<b>78</b>
3.1. YAZINDA İŞ YAŞAM KALİTESİ ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	78
3.2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	85
3.2.1. İş Yaşam Kalitesine İlişkin Yapılan Çalışmalar .....	86
3.2.2. Motivasyona İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	88
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİNE YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>93</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	93
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	93
4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	93
4.2.2. Veri Toplama Araçları .....	94
4.2.3. Verilerin Analizi .....	96
4.3. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ.....	96
4.3.1. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi.....	96
4.3.2. Motivasyon Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi .....	98
4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI .....	100
4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	100
4.4.2. Çalışanların Motivasyon ile İş Yaşam Kalitesine Yönelik Tercihlerinin Değerlendirilmesi .....	103
4.4.3. İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler ...	105
4.4.3.1. İş Yaşam Kalitesi ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler... 105	
4.4.3.2. Motivasyon ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	106
4.4.4. Demografik Özelliklerin İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi.....	107
4.4.4.1. Statünün İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi.....	108
4.4.4.2. Medeni Durumun İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi .....	108
4.4.4.3. Yaş Gruplarının İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi.....	109
4.4.4.4. Eğitim Durumunun İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi.....	110

4.4.4.5. Gelir Durumu ile İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi .....	110
4.4.5. Demografik Özelliklerin Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi.....	111
4.4.5.1. Statünün Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi .....	111
4.4.5.2. Medeni Durumun Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi .....	112
4.4.5.3. Yaş Grubunun Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi .....	113
4.4.5.4. Eğitim Durumunun Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi.....	114
4.4.5.5. Gelir Durumunun Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi .....	115
4.4.6. İş Yaşam Kalitesi ile Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkiler .....	116
4.4.7. İş Yaşam Kalitesinin Motivasyon Üzerine Etkisi.....	119
4.4.7.1. Yöneticilerle İlişkileri Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri.....	119
4.4.7.2. Ücret Sistemini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri.....	120
4.4.7.3. Karar Verme Sürecini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri .....	120
4.4.7.4. Teşvik ve Değerlendirme Sistemini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri .....	121
<b>SONUÇ.....</b>	<b>122</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>125</b>
<b>EK 1. SORU FORMU.....</b>	<b>138</b>
<b>EK 2. UŞAK İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ.....</b>	<b>143</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>144</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 2.1. İhtiyaçlar Modeli .....	23
Şekil 2.2. Motivasyon Süreci.....	30
Şekil 2.3. Motivasyon-Davranış ilişkisi .....	33
Şekil 2.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34
Şekil 2.5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	37
Şekil 2.6. Alderfer'in ERG Kuramı .....	40
Şekil 2.7. Vroom Motivasyon Modeli .....	43
Şekil 2.8. Porter-Lawler Modeli .....	44
Şekil 2.9. Klasik Şartlandırma .....	46
Şekil 2.10. Edimsel Şartlandırma .....	46
Şekil 2.11. Cranny-Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı .....	48
Şekil 3.1. İK Departmanının Motivasyon, İş Tatmini ve İş Yaşam Kalitesine Etkisi .....	82
Şekil 4.1. Çalışanların Statülerine Göre Dağılımı .....	101
Şekil 4.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	101
Şekil 4.3. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları .....	102
Şekil 4.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	102
Şekil 4.5. Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları .....	103



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Geleneksel ve Çağdaş Örgütlerin Karşılaştırılması .....	11
Tablo 2.1. Gereksinimlerin Yeterli Tatmin Düzeyleri.....	35
Tablo 2.2. Maslow ve Herzberg Modelleri Karşılaştırması .....	38
Tablo 4.1. Ankette yer alan sorular.....	95
Tablo 4.2. İş Yaşam Kalitesi Güvenirlik Katsayıları.....	97
Tablo 4.3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	98
Tablo 4.4. Motivasyon Güvenirlik Katsayıları.....	99
Tablo 4.5. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	99
Tablo. 4.6. İş Yaşam Kalitesi ile Motivasyona Yönelik Tercihlerinin Değerlendirilmesi....	104
Tablo. 4.7. İş Yaşam Kalitesi Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	105
Tablo. 4.8. Motivasyon Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	106
Tablo. 4.9. Statünün İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi .....	108
Tablo 4.10. Medeni Durumun İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi .....	109
Tablo 4.11. Yaşın İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi.....	109
Tablo 4.12. Eğitim Durumunun İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi.....	110
Tablo 4.13. Gelir Durumunun İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi .....	111
Tablo 4.14. Statünün Motivasyon Faktörlerine Etkisi .....	112
Tablo 4.15. Medeni Durumun Motivasyon Faktörlerine Etkisi .....	113
Tablo 4.16. Yaşın Motivasyon Faktörlerine Etkisi.....	114
Tablo 4.17. Eğitim Durumunun Motivasyon Faktörlerine Etkisi.....	115
Tablo 4.18. Gelir Durumunun Motivasyon Faktörlerine Etkisi .....	116
Tablo 4.19. Çalışanların İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki .....	118
Tablo 4.20. Yöneticilerle İlişkileri Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri.....	119
Tablo 4.21. Ücret Sistemini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri.....	120
Tablo 4.22. Karar Verme Sürecini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri.....	121
Tablo 4.23. Teşvik ve Değerlendirme Sistemini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri ....	121

**KISALTMALAR LİSTESİ**

AÇS-AP	: Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması
ADSM	: Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
bkz.	: Bakınız
C. Ü.	: Cumhuriyet Üniversitesi
Ç. Ü.	: Çukurova Üniversitesi
çev.	: Çeviren
ÇYK	: Çalışma Yaşamında Kalite
der.	: Derleyen
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
ERG	: Existence-Relatedness-Growth
H. Ü.	: Hacettepe Üniversitesi
HR	: Human Resources
İ. İ. B. F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ. T. Ü.	: İstanbul Teknik Üniversitesi
İ. Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İYK	: İş Yaşam Kalitesi
JIT	: Just in Time
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜGEM	: Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi
MYO	: Meslek Yüksekokulu

No	: Number
QWL	: Quality of Work Life
s.	: Sayfa
sig.	: Significant
SPSS	: Statistical Package of Social Sciences
Std	: Standart
TL	: Türk Lirası
vb	: Ve benzerleri
vd.	: Ve diğerleri
Vol.	: Volume
Vs	: Ve saire
WHO	: World Health Organization
YO	: Yüksekokul
yy	: Yüzyıl

## Ö Z E T

İş yaşam kalitesi, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olumlu çıktılar elde edebilmek için çalışanların motivasyonunu sağlamada ve dolayısıyla performanslarını arttırmada önemli bir etkiye sahiptir. Motivasyon seviyesi düşük ve iş yaşam kalitesi çağdaş çalışma standartlarının altında olan bir örgütte görev yapan personelin etkin ve verimli olması oldukça zordur. O halde örgütleri yönetenler, çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarına yönelik öncelikleri belirlemek, çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını iyileştirmek durumundadır.

Bu çalışma, Uşak ilinde sağlık sektöründe çalışan 458 personelin iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, iş yaşam kaliteleri ve motivasyonları arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve iş yaşam kalitesinin motivasyon üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın analizinde öncelikli olarak, iş yaşam kalitesi ve motivasyon boyutlarına ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Demografik özelliklerin, iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri üzerine etkisine ilişkin t testi ve tek yönlü Anova analizleri yapılmıştır. İş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin ortaya konabilmesi için Pearson korelasyon ve iş yaşam kalitesinin motivasyona etkisini ortaya koymak için de çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Sonuç olarak, çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde, yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ücret ve diğer ekonomik kazançların ön plana çıktığı, şu andaki iş yerlerinde çalışmaktan ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinden memnun oldukları tespit edilmiştir. İş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. İş yaşam kalitesinin motivasyon üzerine etkisi  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

## A B S T R A C T

Quality of work life has a significant effect for ensuring motivation of employees to obtain positive outputs concordant with aims and targets of the organizations and thus for increasing performance of employees. It is hardly possible that personnel employed in an organization with low motivation level and poor quality of work life under contemporary working conditions will be efficient and productive. Then, administrators of organizations should determine priorities pertaining to quality of work life and motivation level of employees and to improve quality of work life and motivation level of employees.

This study was performed in order to determine quality of work life and motivation levels of 458 personnel employed in healthcare sector in Uşak province, to reveal relationships between qualities of work life and motivations and to determine the effect of quality of work life on motivation.

In analysis of the study, first definitive statistics of quality of work life and motivation dimensions were addressed. One-way Anova and t-tests were used for determining effects of demographics on quality of work life quality and motivation factors. In order to determine relationship between quality of work life and motivation factors, Pearson correlation was used and multiple regression analysis was performed for determining effect of quality of work life on motivation.

In conclusion, it was found that the wage that they get for the job and other economical revenues emerged in determination of quality of work life and motivation levels and those employees were happy to work in present business place and their relationships with business friends. It was found that there was a positive significant relationship between quality of work life quality and motivation factors. effect of quality of work life on motivation level was found significant, should the significance level was  $p < 0,01$ .

## Ö N S Ö Z

Bu çalışmada, sağlık sektöründe en önemli unsur olan sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını etkileyen faktörler ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada, uzun ve zorlu bir süreç sonucunda, iş yaşam kalitesi ve motivasyon kavramları ile ilgili geniş bilgilere ve bu bilgilerle paralel olarak elde edilen verilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Öncelikli olarak danışmanım olmayı kabul eden ve bu uzun ve zorlu süreçte beni yalnız bırakmayan değerli hocam Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA'ya, istatistik çalışmalarında yol gösteren Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM ve Yrd. Doç. Dr. Nezih TAYYAR'a, verilerin elde edilmesinde yardımlarını esirgemeyen, aynı zamanda meslektaşım olan sağlık çalışanlarına ve son olarak araştırmanın başından sonuna kadar sürekli yanımda olan sevgili eşim Yıldı Arzu ABA'ya göstermiş oldukları sabır ve desteklerden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Gökhan ABA**

## GİRİŞ

Sağlık, hasta ya da sakat olmama durumu olarak tanımlansa da en geçerli tanım Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ-WHO) kuruluş anayasasında kullanılan sağlık tanımıdır. Dünya Sağlık Örgütü'nün 1948 yılında yaptığı tanıma göre "sağlık; yalnızca hastalık ya da sakatlığın olmayışı değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyilik durumudur".

Toplumlar, var oluşundan bu yana hayatta kalmak için savaştırmaktadır. Gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin ortak amacı budur. Hayatta kalabilmeyi başaran toplumların ikinci amacı ise sağlıklı olarak hayatın sürdürülmesidir. Sağlık, günlük hayatın kaynağıdır. Sağlıklı olmak, temel bir ihtiyaçtır ve onsuz diğer mal ve hizmetlerin anlamı yoktur. Sağlık, doğuştan kazanılmış bir insan hakkıdır. Dolayısıyla, sağlık sektörünün temelinde hiçbir ekonomi değerlendirme yöntemiyle ölçülemeyecek olan insan hayatı yer almaktadır.

İnsan, bir ülkenin en değerli varlığıdır. İktisadi faaliyetlere verimli bir şekilde katılması için önce sağlık şartlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Özellikle kalkınma çabası içinde bulunan ülkeler kalkınma çabasının gerektirdiği ve insan unsuru ile ilgili bulunan sağlık hizmetlerini iyileştirmek zorundadırlar. Üstelik sağlık düzeyi ile ilgili veriler, ülkenin kalkınmışlık derecesini ortaya koyan en önemli verilerdir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi, sağlık sektöründe de en temel üretim unsuru insandır. Sağlık hizmetleri insanların yaşam sürelerine, kuvvet ve dirençlerine, enerji ve canlılıklarına etki eden bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Sağlık hizmetlerinin temel amacı, insanların duyduğu sağlık gereksinimlerini karşılamaktır. Bu gereksinimleri karşılayacak olan ise sağlık çalışanlarıdır. Sağlık sektörünün odak noktası insan hayatı olduğu için sağlık çalışanlarının, diğer sektörlerdeki çalışanlara göre daha fazla önem arz etmesi ve farklılık göstermesi doğaldır. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının, diğer sektör çalışanlarına göre daha dikkatli çalışması gerekmektedir. Çünkü yapılacak bir hata telafisi olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu denli hassas konumda yer alan sağlık çalışanlarının, daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu da, öncelikli olarak iş yaşam kalitelerinin yükseltilmesi ve motivasyon düzeylerinin artırılması ile mümkün olabilmektedir.

İş yaşam kalitesi çağdaş çalışma standartlarının altında ve motivasyon düzeyi düşük olan bir örgütte görev yapan personelin etkin ve verimli çalışması oldukça zordur. O halde örgütleri yönetenler, organizasyonda çalışan personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik öncelikleri belirlemek, çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını iyileştirmek durumundadır.

Bu çalışmada, sağlık çalışanların mevcut iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve iş yaşam kalitesinin motivasyon üzerine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, iş yaşam kalitesinin tanımı, amaçları, tarihsel gelişimi, önemi, ağdaş yönetim anlayışındaki yeri, unsurları ve son olarak da iş yaşam kalitesini geliştirmeye yönelik programlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde, motivasyon kavramı, yönetim kuramlarında motivasyon, temel motivasyon kuramları, motivasyonu arttırma yöntemleri ve motivasyonda özendirici araçlar ile ilgili kapsamlı bilgilere yer verilmiştir.

nc bölümde, iş yaşam kalitesi ve motivasyon arasındaki ilişkiler ortaya konmuş, sağlık sektöründe iş yaşam kalitesi ve motivasyon ile ilgili yapılan çalışma örneklerine yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, ilk iki bölümdeki kuramsal erveden hareketle yapılan alan araştırması ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri ve araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar ortaya konmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM: İŞ YAŞAM KALİTESİ

### 1.1. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI

#### 1.1.1. İş Yaşam Kalitesi Tanımı

Son yüzyılda bilgi ve teknolojiye hızlı değişmeye bağlı olarak pek çok kavram çalışma hayatına girmiştir. Yaşam kalitesi, nitelikli üretim, modern teknoloji, sürdürülebilir kalkınma, iş yaşam kalitesi gibi kavramlar, üzerinde düşünülen ve geliştirilmeye çalışılan kavramlardır.

Son otuz yıl boyunca, iş yaşam kalitesi kavramı, örgüt kuramları ve gelişimi, motivasyon, liderlik, endüstriyel ilişkiler ve teknolojik değişimler gibi kavramları da içine alan, iş çevresinin doğasını değerlendiren ve stresi azaltan disiplinler arası kapsamlı araştırma alanı olmuştur (Bhola, 2006, s. 202).

Teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişme sürecinde psiko-sosyal ve ekonomik refahın sağlanması, dengeli bir biçimde sürdürülmesi ile ilişkili olan “yaşam kalitesi” kavramı, geniş kapsamlı evrensel bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Yaşam kalitesi, en basit şekliyle; Maslow’un hiyerarşik olarak belirlediği ihtiyaçların ve insan isteklerinin tatmini olarak tanımlanır. Daha geniş bir ifadeyle yaşam kalitesi; yaşam yönetimi sisteminin bir çıktısı ve insanların yaşam biçimlerinden duydukları tatminin ölçümüne ilişkin bir standarttır (Gönen ve Özmete, 1999, s.40). Yaşam kalitesi kavramı, bir kişi ya da bir grubun yaşam, çevre, halk sağlığı ve güvenliği ve/veya genel çevre standartları olarak tarif edilirken, bir kişinin iş yaşamı, ücret ve kâr, yetenekler, gelişme potansiyeli ve iş-yaşam dengesi gibi çalışma süresi içerisindeki mutluluğunu etkileyen şeyleri kapsar (Ballou, 2007, s. 41).

İş yaşam kalitesi (İYK) kavramı, iş yaşamında ve yönetim anlayışındaki değişmelere bağlı olarak pek çok kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen işletme için önemli bir ilgi alanı olmuştur. Bunun en önemli nedeni ise, üretim ve kâr olgusunun yanında, işletmelerin sıklıkla gözden kaçırdıkları “insan ve beklentilerinin” verimlilik ve rekabeti arttıran en önemli olgu olduğunun anlaşılmaya başlanmasıdır (Serbest, 2000, s. 27).

İngilizcede “quality of work life-QWL” ya da “working life quality” olarak ifade edilen iş yaşam kalitesinin yerine dilimizde; çalışma yaşam kalitesi (ÇYK), çalışma hayatının kalitesi, çalışma yaşamının niteliği, çalışma yaşamının/işin insancillaştırılması gibi aynı anlama gelen fakat değişik şekillerde ifade edilen kavramlar da kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Fransa’da ve Fransızca konuşan ülkelerde “çalışma şartlarının geliştirilmesi”, sosyalist ülkelerde “işçilerin korunması”, İskandinav ülkelerinde “çalışma çevresi ve işyerinin

demokratikleştirilmesi” gibi değişik kavramlarla ifade edilmektedir (Dikmetaş, 2004, s. 56). Literatürde İYK ile ilgili pek çok tanım yer almaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

İş yaşam kalitesi, mevcut çalışma ortamında değişiklikler yaparak daha iyi çalışma koşulları oluşturmayı ve yaşam kalitesinin geliştirilebilmesine hizmet etmeyi amaçlayan, işletmenin verimliliğini artırırken bir yandan da işletmede çalışan bireylerin niteliklerinin yükseltilmesi, onların tatmine ulaşmalarını sağlamaya çalışan bir tekniktir (Erginer, 2003, s. 202).

Cascio’ya göre iş yaşam kalitesi; örgütün tüm yönlerini etkileyen, inanç ve değerler dizisini (iş zenginleştirme, demokratik denetim, çalışan katılımı, güvenli çalışma koşulları gibi) oluşturan sistemselsel bir yaklaşımdır. (Cascio, 1995, s. 23).

İş yaşam kalitesi, bir yönetim felsefesi olarak çalışanlara iş yerlerinde daha nitelikli iş koşullarının sağlanmasını amaçlayan, çalışanların fiziksel ve psikolojik refah düzeylerini yükselten, kurumsal kültürde değişimler yaratan ve sonucunda tüm işletme çalışanlarının değerini yükselten bir yönetim anlayışıdır (Yüçetürk, 2005, s. 102).

İYK, örgütsel performansı ve çalışan refahını arttırmak için tasarlanmış, insan kaynakları yönetimi (İKY) politika ve uygulamalarının yürütümünü içerir. Bunu sağlamak için de çalışanların verimliliklerini ve ürün kalitesini iyileştirmelerini sağlamak için çalışmalarını sürdürdükleri çalışma ortamının kalitesinin artırılması gerektiğini savunur (Bingöl, 2006, s. 15).

Diğer bir tanımda iş yaşam kalitesi, çalışanların yaptıkları işe yönelik beklenti, tavır ve düşüncelerinin dikkate alınarak işletmenin çıkarları doğrultusunda verimlilik artışı hedefleyen bir sistemdir (Toplu, 1999, s. 223).

İş yaşam kalitesi; teknik ve ekonomik boyutlara ilave olarak insan boyutunun da eklendiği, çalışan ve çalışma ortamı arasındaki ilişkinin kalitesidir (Yücel ve Erkut, 2003, s. 50).

İş yaşam kalitesi, bir örgütte çalışanların güvenilir, sorumluluk sahibi, kararlara değerli katkılarda bulunabilecek, saygınlık ve itibar sahibi ve en önemlisi çalışanların örgütün en önemli kaynağı olduğu bir felsefe, ilkeler dizisidir. Başka bir ifadeyle, bireylerin işle ilgili refah düzeylerini içeren, ödüllendirici, tatmin edici, stres ve diğer kişisel olumsuz faktörlerden uzak iş deneyimlerine sahip insanların oluşturduğu kapsamlı bir yapıdır (Rose vd., 2006, s. 2151).

Tüm bu tanımlar ışığında, genel bir tanım yapılacak olursa İYK; klasik yönetim anlayışından çağdaş yönetim anlayışına geçiş yapan, işletmedeki çalışan boyutunu öne çıkaran yapı ve süreci içeren, sistem yaklaşımı çerçevesinde çalışanların iş tatmini ve kişisel beklentilerine önem veren ve insanı değiştirme ve işe motive etme yoluyla iş verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir tekniktir (Serbest, 2000, s. 31).

Sosyal bilimciler, son yıllarda oldukça tartışılan "iş yaşam kalitesi" kavramını tanımlamakta zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Çünkü iş yaşam kalitesi; iş güvenliği, ödül sistemleri, eğitim ve yükselme fırsatları ve kararlara katılım gibi kavramları içine alan çok boyutlu dinamik bir yapıdır. Çalışanların etkinliğini ve çalışma şartlarını geliştirmeyi amaçlayarak onların iş tatminlerini sürdüren ve yükselten stratejiler ve operasyonlar sistemidir (Considine ve Callus, 2002, s. 2). Bu kavram ile sadece işletme içerisindeki çalışanlara önem verme, onları tatmin etme kastedilmemektedir. İş yaşam kalitesi kavramı ile işletmelerin uzun dönemli etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulması da anlatılmak istenmektedir (Kaymaz, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 23.02.2008).

Çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK), çalışanın çalışma ortamı ile ilgilidir ve oldukça geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Bu nedenle kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, çalışma yaşamı kalitesini bir hedef, bir süreç ve bir felsefe olarak ele almak mümkündür:

- Bir hedef olarak ÇYK, örgütün her düzeyinde çalışanlar için daha zorlayıcı, doyurucu ve etkin işler ve iş çevresi oluşturarak örgüt başarısını artırmak anlamına gelmektedir.
- Bir süreç olarak ÇYK, bu hedefe uygun olarak örgütteki tüm bireylerin aktif katılımını sağlamaktır. Katılımları sayesinde çalışanlar işe daha anlamlı katkılar, daha fazla iş tatmini, başarımdan kaynaklanan gurur ve kişisel gelişim yaşamaktadır.
- Bir felsefe olarak ÇYK, felsefe olarak bireyleri geliştirilmesi gereken değerler olarak görmek ve örgüt olarak bilgi, yetenek, gelişim, tecrübe ve bağlılık ortamı yaratma becerisini göstermektir (Küçükusta, 2007, s. 131).

İş yaşam kalitesi bir felsefe, bir süreç ya da bir hedef olarak algılanabilir. Hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından avantajları olabilir. Bu felsefeye sadık kalarak çalışanlar, işletmelerine daha anlamlı katkı yaparlar, daha fazla iş tatmini, başarı ve kişisel gelişme elde ederler ve en sonunda da işletmenin tamamının performans düzeyi artar.

Son yıllarda iş yaşam kalitesi üzerine yapılan birçok çalışmada, işletmeler açısından çalışanların iş yaşam kalitelerinin iyileştirilmesiyle örgütlerin yüksek performans derecelerine ulaştığı gözlemlenmiştir. Yine aynı şekilde insan kaynağı ya da çalışan açısından da yapılan pek çok çalışmada çalışanların iş yaşam kalitelerinin iyileştirilmesinin, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık algıları üzerine olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur (Abdeen, 2002, s. 9).

Günümüzde, örgütsel performansı belirleyici unsurun “çalışan insanlar” olduğunun açıklıkla fark edilmesi iş yaşam kalitesi kavramını öne çıkarmış ve bu konudaki uygulamaların önemini arttırmıştır. Çalışanların yaratıcılık potansiyeli işletmelerin rekabetçi üstünlüğünün temel bir kaynağıdır. Bu kaynağı en iyi şekilde kullanabilmenin yolu da yüksek kalitede bir çalışma ve yaşam ortamı sağlamaktır. Çalışanların niteliklerinin yükselmesi ve buna bağlı olarak beklentilerinin artması işletmeleri iş yaşam kalitesini iyileştirecek kararlara ve uygulamalara sevk etmektedir (Barutçugil, 2004, s. 395).

Amerikan Çalışma Enstitüsü iş yaşam kalitesini belirleyen temel özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- |  |  |
|--|--|
| ■ İşe duyulan ilgi,                            | ■ Yoğun iş stresinin bulunmaması               |
| ■ Kariyerdeki hedeflere ulaşabilme olanakları, | ■ Maddi açıdan rahatlık,                       |
| ■ İş ile ilgili kararlara katılabilme,         | ■ Uygun fiziksel çalışma ortamı,               |
| ■ Başarıya göre terfi olanakları,              | ■ Amirle uyumlu ilişkiler,                     |
| ■ Yönetime duyulan güven,                      | ■ İşin kişisel yaşam üzerindeki olumlu etkisi, |
| ■ Kişiye gösterilen saygı,                     | ■ Sendika-işveren ilişkilerinde uyum           |

Görüldüğü gibi tüm bu özellikler insan doğasıyla doğrudan paralel nitelik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle iş ve insan arasındaki uyuma bağlı olarak iş yaşam kalitesi ortaya çıkmaktadır (Serbest, 2000, s. 31).

### 1.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Amaçları

Genel olarak İYK uygulamalarının amacı; çalışan tatmininin artırılması, çalışanların öğrenme güdülerinin harekete geçirilmesi ve değişimlere en iyi şekilde uyum sağlama şeklinde özetlenebilmektedir (Kaymaz, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 23.02.2008).

İş yaşamında kalite anlayışının temel amacı, örgütün ekonomik büyümesinin sağlanmasıyla birlikte insanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmektir. Bununla birlikte, iş yaşamında kalite anlayışının temel olarak,

- İş, insan ve sosyal ihtiyaçlar arasında denge kurulması,
- İş yaşamının daha ödüllendirici yapılması, çalışanların işle ilgili kaygılarının azaltılması, işle ilgili kararlara daha fazla oranda katılmaya cesaretlendirilmesi ve kaza ya da yaralanma olasılığını en aza indiren bir çalışma ortamının yaratılması,
- Bireysel yetenek ve becerilerden maksimum düzeyde faydalanmak için işlerin, yönetimsel işlemlerin ve örgütsel süreçlerin planlanması,
- Çalışanların, işlerinden daha fazla oranda gelir elde etmelerinin sağlanması, üretkenliklerinin artırılması ve işten kaçmaların azaltılması amaçlarını taşıdığı söylenebilir (Solmuş, 2000, s. 37).

İYK uygulamaları, çalışanları işleri ile bütünleştirmek, iş tatminini sağlamak ve onları yetenek ve beklentilerine uygun insancıl çalışma koşullarına kavuşmak için yürütülür. İnsancıl çalışma koşulları, çalışma ortamının belirli bazı özellikler taşıması anlamına gelir.

- Çalışma ortamının bu özellikleri;
- Çalışanların tehlikelerden uzak tutulması, onların sağlığının ve güvenliğinin gözetilmesi,
- İşyerine huzurun, güvenin ve yüksek iş tatmininin sağlanması,
- Çalışanların tüm temel ve sosyal ihtiyaçlarına yanıt verilmesi,
- Çalışanlara kendilerini kanıtlamaları için olanaklar sağlanması,
- Çalışanların yeteneklerini ve kişiliklerinin geliştirmeleri için fırsatlar verilmesi şeklinde özetlenebilir.

İYK uygulamaları bir taraftan güvenli ve sağlıklı iş ortamı üzerinde odaklanırken, diğer taraftan da iş ve iş dışı faaliyetler arasında bir uyum ve bütünlük sağlanmasını da amaçlar. Çalışanların işleri ve evleri, diğer bir ifadeyle iş yaşamlarıyla özel yaşamları arasındaki uyumlu bir denge ve bütünlük sağlanarak iş ortamının çekiciliği arttırılmaya çalışılır. Kişisel gelişim ve büyümenin desteklenmesi ise; kariyer planlama, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve değerlendirme, işin yeniden tasarımı, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kendini gösterir (Barutçugil, 2004, s. 395).

### 1.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi

İş yaşam kalitesi ile ilgili ilk genel ve sistemli yaklaşım, Londra'daki Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nde 1950'li yıllarda Eric Trist, Fred Emery, A. K. Rice, Hans van Beinum ve arkadaşları tarafından yürütülen kuramsal ve pratik çalışmalarla sağlanmıştır. Çalışmalarda özellikle, örgütü açık sistem olarak kabul ederek işin yapısını, işi yapanları ve teknolojiyi bütünleştirmeyi, diğer tüm faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerini, sevk ve idare fonksiyonlarını ortaya koyan yeni bir sistem geliştirmişlerdir (Çavuşoğlu, 2002, s. 83).

1960'larda "herkese eşit istihdam şansı" sağlama yoluna gidileceği üzerinde durulmuştur. 1960'lı yılların sonlarına doğru İYK kavramının önemine dikkat çekilmiş iş yaşamındaki olumsuz şartlara değinilmiştir (Serbest, 2000, s. 30). 1960'ların sonuna kadar Amerika'daki işletmelerin yaklaşık %60'ı bu yeni yaklaşımları benimsemesine rağmen çoğu işletme yönetimlerinde eski stil Taylor modelini kullanmakta ısrar etmiştir. Sonuç olarak da işletmeler daha da fazla makineleşmeye başlamıştır (Martel ve Dupuis, 2006, s. 335).

İş yaşam kalitesi kavramı ilk olarak 1972 yılında New York'ta yapılan uluslararası bir konferansta ortaya atılmış ve Uluslararası Çalışma Yasamı Kalitesi Konseyi çalışma yaşamı kalitesi hakkında araştırma ve uygulama yapmak için oluşturulmuştur (May vd., 1999, s. 4).

1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başlarında kötü ekonomik bilânçolar, iş yaşam kalitesinin geleceğini tehlike altına sokmuştur. İşletmelerin yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkan öncelikle, çoğu işletmenin düzenlemelerini yeniden tanımlamasına ve kurumsal yaşamın doğasını tümünden değiştiren stratejileri ortadan kaldırmasına yol açmıştır. Buna bağlı olarak çalışanlar, iş yaşam kalitesi, yöneticileri ve işletmelerden neler beklediklerine ilişkin olumsuz tutumlar sergilemiştir (Dikmetaş, 2004, s. 62).

İş yaşam kalitesi ile ilgili girişimler, eskiden daha çok sendikalaşmış üretim sektöründe ağırlık kazanmasına karşın, günümüzde tüm sektör ve meslek gruplarında daha fazla yer

almaya başlamıştır. Özellikle kurumsallaşmış işletmeler “önce insan” anlayışını benimsemekte, işletmenin amaçlarına ulaşmada insan unsuru ile birlikte hareket etmenin kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır.

İş yaşam kalitesini arttırmak için çeşitli ülkelerde farklı uygulamalar vardır. Her ülke, iş yaşam kalitesi sürecine farklı zamanlarda başlamış ve farklı yasal düzenlemelerde bulunmuştur. Bu doğrultuda Norveç, yasal çerçevede "endüstriyel demokrasi" programına yer vererek, işin yeniden yapılandırılması konusunda ilk adımı atmıştır. Diğer taraftan İsveç, işletmelerin demokratikleşmesi sürecinde, işçi-işveren-sendika çerçevesinde en gelişmiş programları uygulayan Avrupa ülkesi konumundadır. İngiltere ise, konuyla ilgili kuramsal çalışmaların en fazla yoğunluk kazandığı ülke durumundadır (Kaymaz, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 23.02.2008).

#### **1.1.4. İş Yaşam Kalitesinin Önemi ve Çağdaş Yönetim Anlayışında İYK**

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok kişi ve örgüt tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışa bağlı olarak, çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu konusunda artan bir ilgi meydana gelmiştir. İnsan, zamanının büyük bir bölümünü işinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği oranda üretkenliği artmaktadır. Zira iş, insan için yalnızca kaçınılmaz bir zorunluluk değil, aynı zamanda insanı doğanın tutsaklığından kurtaran, toplumsal ve bağımsız kılan bir nitelik taşır (Paşa, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 23.02.2008).

Bu nedenle çalışma yaşamının kalitesinin artırılması hem örgüt ve çalışanlar açısından daha verimli ve üretken bir ortamın oluşmasına, hem de çalışanların sosyo-psikolojik sorunlarının örgüt içinde daha az görülerek giderilmesine yardımcı olmaktadır (Fettahlioğlu, 2006, s. 62).

İş yaşamında kalite anlayışı, özellikle son yıllarda, çalışanların fiziksel ve psikolojik refah düzeyini yükselten, örgütsel kültürde değişimler yaratan ve tüm çalışanların değerini arttıran bir yönetim felsefesi olarak görülmektedir (Solmuş, 2000, s. 37).

İşletmeler çalışanlarının değerlerinin artırılmasıyla ilgilenirler ve bunu önemserler. İş yaşam kalitesi çalışanlara genellikle; güvenlik, dürüstlük, aile demokrasisi, sahiplik, özerklik, sorumluluk, esneklik gibi kavramları aşılama çalışır. İşletmeler çalışanlarına açık ve destekleyici tarzda davranmaya, her düzeyde açık iletişim kanallarına yer vermeye, kararlara

katılma konularında fırsat vermeye ve görevleri yerine getirme konusunda yetki vermeye çalışırlar.

İşletmelerde verimliliği artırma çalışmaları sermaye harcamaları ile değil, beyin ve zekâ çalışmaları ile mümkündür. Çalışanlara iyi bir iş yaşam kalitesi sağlanması, örgütün başarısını gösterir. İş yaşam kalitesi, iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, yüksek ücret ve sosyal haklar, ilginç, rekabetçi ve ödüllendirici bir iş demektir. Yüksek bir iş yaşam kalitesi için, çalışana işletmeye olan katkısını etkileyecek daha büyük fırsatlar sunmalıdır. Bu nedenle proaktif yöneticiler ve insan kaynakları departmanları çalışanların karar verme sürecinde daha etkin bir şekilde yer almalarını sağlayacak yollar bulmalıdır (Özgen vd., 2002, s. 307).

İş yaşamının kalitesi, felsefecilerin, sosyal bilimcilerin, işçi ve işverenlerin ilgi alanına giren pek çok konu içeren bir kavramdır. Bu kavram çalışma ahlakı ve çalışma şartlarının pek çok yönünü, çalışma koşulları konusunda alınacak önlemleri, çalışanın memnuniyeti ve memnuniyetsizliğini, üretimdeki verimlilik konusundaki yönetsel kaygıları ve sosyal denge ile bütünlüğü içine alan çok geniş bir kavramdır.

İş yaşam kalitesi kavramının oldukça geniş kapsamlı olması, onun farklı birimler tarafından değişik açılardan ele alınmasına sebep olmaktadır. Yöneticiler açısından iş yaşam kalitesi, yapısal ve teknik sistemlerden çok, psikolojik sistemde gerçekleştirilecek gelişmeler yoluyla verimliliğin artırılmasıdır. İş grupları ve sendikalar açısından, daha sağlıklı ve insancıl çalışma ortamının sağlanması ve gelirin eşit paylaşımıdır. Öte yandan, endüstriyel demokrasi ve çalışanların örgütün formel karar verme sürecine daha fazla katılımı olarak da ele alınmaktadır (Güvenli, 2006, s. 103).

Yaşamın bütün olması, çalışma ve yaşama koşullarının, dolayısıyla çalışma ve yaşam kalitesinin birbirinden ayrı düşünülmesini olanaksız kılmaktadır. Bunun nedeni, çalışma ve yaşama koşulları arasında çok yönlü, sıkı etkileşimin bulunmasıdır. Bu nedenle çalışma yaşamı kalitesi, yaşam kalitesinin sağlanması bakımından önemlidir (Yüksel, 2004, s. 48).

Üretimde verimliliği artırmaya katkıda bulunmak, yeteneğe, becerilere, işe olan bağlılık ve çabaya bağlı olduğu kadar, kuruluşun yönetim anlayışını da bağlıdır. Bu açıdan geleneksel ve çağdaş işletmeler birbirinden ayrılmaktadır. Nitekim çağdaş yönetim anlayışı insanlara ilişkin bir olgudur. Üstlendiği misyon, insanlara ortak performansla başarılı duruma getirmek, onların güçlü yanlarını ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır. Çağdaş yönetimin temel amacı budur ve yönetimin kritik belirleyici etken oluşu da bu sebepten kaynaklanmaktadır.



Geleneksel yönetim anlayışında daha çok teknoloji ön plana çıkmaktadır. İnsan sadece bir “araç” olarak görülmektedir. Bu nedenle de kararlara katılım söz konusu olmamaktadır. Bu doğrultuda iletişim kanalları da çok zayıftır. Çağdaş yönetim anlayışı ise bireye bir değer ve işletmenin vazgeçilemez bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç ortaya koymaktadır. Kararlara katılma, iletişim ve işbirliği, çağdaş yönetim anlayışında daha belirgindir. Tablo 1.1.’de geleneksel ve çağdaş örgütlerin karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 1.1. Geleneksel ve Çağdaş Örgütlerin Karşılaştırılması

GELENEKSEL ÖRGÜTLER	ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLER
Teknolojinin kayıtsız şartsız hâkimiyeti	İnsan-makine optimizasyonu
İnsan makinenin bir parçası	İnsan: Makinenin tamamlayıcısı
Düşük iş nitelikleri, teknik ve sınırlı beceriler	İşin niteliklerinde optimum gruplama, çoklu ve geniş yetenekler
Harici Kontroller: Denetçi ve Uzman kontrolleri, kontrol süreçleri	Dâhili kontroller: Kendi kendini kontrol eden alt sistemler, grup dinamikleri
Dikey örgütsel şema: Çok iyi belirlenmiş işlevleri ve durumları içeren hiyerarşik yönetim	Yatay örgütlenme: Gevşek, geniş, genel işlevleri ve gayri resmi iş tanımlarını içeren hiyerarşik işletme, katılımcı yönetim
Çalışanlar arasında rekabet	Çalışanlar arasında işbirliği, arkadaşlık ruhu, grup harmonisi
Sadece örgütsel hedefler	Örgütsel hedefler yanında grupsal ve bireysel hedefler
Tesadüfî değişim	Planlı değişim
Bölümleme	Bütünleştirme: Sistem yaklaşımı
Dar Görüşlülük: Örgüte yüzünü, çevreye sırtını dönme yaklaşımı	Geniş görüşlülük: Örgüt içi hedeflerle birlikte, çevreye uyum sağlamak
Pastayı bölüşmek	Pastayı büyütme
Personel maliyetleri mekanizması	İnsan kaynağına yatırım
Merkezi karar verme sistemleri	Yerel karar verme sistemi

(Kaynak: Serbest, 2000, s. 33)

Geleneksel işletmelerde “yönetim” anlayışı “hiyerarşi” kavramı ile birlikte düşünülmekte ve iş yaşamında ifade ettiği anlamı ile de bir dizi basamağı hatırlatmaktadır. Bu hiyerarşik basamaklar işletme içinde iletişim ve işbirliğini oldukça güçleştirmektedir. Çağdaş işletmelerde ise, yatay bir örgütlenme yapısı ve esnek bir yönetim anlayışı dikkat

çekmektedir. Çalışanlarla işbirliği, kararlara katılmalarının sağlanması, işletme hedefleri ile birlikte kişisel beklenti ve isteklere önem verilmesi çağdaş yönetim anlayışında daha fazla ön plana çıkmaktadır (Serbest, 2000, s. 33).

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, işletmenin ekonomik büyümesinin sağlanmasının yanında çalışanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmek için çaba sarf ederler. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar, işletme havası için de olmalıdır. İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da yönetimin görevidir (Uysal, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 03.05.2008).

## 1.2. İŞ YAŞAM KALİTESİ UNSURLARI

İYK kısaca; çalışanların önemli kişisel gereksinimlerini, çalışma yaşamlarında giderebilme derecesidir. İşletmelerin başarısı, bireysel ve örgütsel tatmin arasındaki hassas bir dengede bulunmaktadır. Bir taraftan aleyhine bozulan bu denge, hem örgütsel başarıyı hem de bireysel performansı olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Özdemir, 2000, s. 61). İşletmenin gelişimi ile İYK arasında bir ayrım yapmak olanaklı görülmemektedir. Çünkü her ikisinde de işletmenin ve bireyin karşılıklı tatminine, denge sağlanmaya çalışılmaktadır.

İş yaşam kavramını açıklayabilmek için, belli unsurların üzerinde durulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bir bireyin iş yaşam kalitesi, hem iş içindeki hem de iş dışındaki pek çok davranışına bağlanmaktadır. Richard E. Walton bu unsurları sekiz başlıkta sıralamıştır (Antošová ve Csikósová, 2005, s. 45):

### 1.2.1. Uygunluk ve Adil Olma

Kime, ne zaman, nasıl, hangi tür ve şekillerde, ne kadar ücret ödenmesi gerektiği iş yaşam kalitesinin geliştirilmesinde en önemli unsurdur. İş yaşamı kalitesi kavramı içerisinde ücretlerin yeterli ve adil olup olmadığına dair en sık kullanılan ölçüm çalışanların verilen ücrete ilişkin tutumlarıdır. Eğer verilen hizmet karşılığı ödenen ücret adil olarak algılanıyorsa çalışan yapılan iş anlaşmasından memnun olacaktır. Buna karşın ücretin yetersiz olarak değerlendirildiği bir iş yerinde ise kızgınlık ve öfke duyguları çalışanın işe karşı tutumunu etkileyecektir. Bu durumda hangi nedenle olursa olsun ücretler konusundaki bir memnuniyetsizlik iş yaşamının diğer yönlerini etkileyebilir. Öyle ise yönetici çalışanın verdiği hizmet karşılığında aldığı ücretin yeterli ve adil olup olmadığını sorgulamak durumundadır (Kandula, 2004, s. 129).

### **1.2.2. Güvenli ve Sağlıklı Yaşam Koşulları**

Güvenli ve sağlıklı bir iş ortamının temel faktörleri; makul iş saatleri, fiziksel çalışma koşullarında hastalanma ve yaralanma riskinin en aza indirilmesi, iş koşullarının belirli bir yaşın altında ya da üzerinde olan kişilerin yaşamı için tehlike oluşturmadığının gözetilmesidir.

Diğer bir taraftan ısı, ışık, kirlilik ve gürültü gibi çevre koşulları da bazı durumlarda güçten düşürücü, huzursuzluk yaratıcı ve yaralanma veya ölümlü sonuçlanabilecek kazalara yakınlığı artırıcı etkileriyle ikinci dereceden rahatsızlık verici olabilmektedir (Erginer, 2003, s. 207).

### **1.2.3. İnsan Kapasitesini Kullanma ve Geliştirme**

Bu bölümde çalışanların yeteneklerinin ve bilgilerinin gelişebilmesi için yapılan gerçek otonomiye yani çalışanların kendi yaptıkları işin kontrolüne daha çok izin verilmesi, çalışanların çeşitli beceri ve yetenekler kazanmasının sağlanması, aynı becerilerin sürekli tekrarına dayanmaması, yapılan işin anlamsız olmaması, çok fazla uzmanlık gerektirmemesi, çalışanların değişik bakış açılarının işin uygulanması ve planlamasında rol oynaması üzerinde önemle durulmaktadır (Kandula, 2004, s. 130).

### **1.2.4. Büyüme ve Güvenlik**

Bu bölümde özellikle kariyer fırsatları üzerinde durulmaktadır. Çalışanın iş yaşamında özellikle, çalıştığı işte iş terfi edebilme fırsatları, kişinin çalışmayı planladığı işyerinde istihdam ve gelir güvenliğinin ne düzeyde olduğu, çalışanın meslek hayatının gelecekteki bölümlerinde yeni elde ettiği bilgileri ne derece kullanabileceği ve bugün yaptığı çalışmalarda, geçmişteki bilgilerin ne kadarının kullanıldığı ya da ne kadarının köreldiği konularına önem verilmektedir (Erginer, 2003, s. 207) .

### **1.2.5. Sosyal Bütünleşme (Entegrasyon)**

Çalışanın kısa ve uzun dönemde bireysel kapasitesini ortaya koyabilme ve geliştirebilme fırsatlarıdır. Bireysel ilişkiler örgütlerde iş yaşamı kalitesinin bir parçası haline gelmiştir. Örgütteki sosyal bütünleşme çalışanın kişisel kimlik ve öz saygısını kazanıp kazanamayacağı, sosyal ve siyasal eşitlik, destekleyici grup çalışmaları ve kişilerarası açıklık gibi çalışana özgü nitelikler yoluyla belirlenir (Erginer, 2003, s. 208).

### 1.2.6. Kurallara Bağlılık

Çalışanların kişisel dokunulmazlık, düşüncelerini ifade edebilme ve eşitlik haklarının çalıştığı işletme tarafından korunmasını içerir. Örgütlerin kişisel dokunulmazlığa duyduğu saygıda, bireysel farklılıkları hoş görüp, konuşma özgürlüğüne izin vermesinde ve işle ilgili tüm konularda hukuksal eşitlik sağlanmasında farklılıklar olabilir. Yöneticinin çalışanlara karşı adaetli davranışları örgütte çalışan bireylerin iş yaşamlarının kalitesini etkiler (Erginer, 2003, s. 208).

### 1.2.7. İş ve Özel Yaşam Alanları Arasındaki Denge

Bir bireyin çalışma hayatındaki deneyimlerinin, bireyin yaşamının diğer alanlarında olumlu ya da olumsuz etkileri olabilir, örneğin bireyin ailesiyle olan ilişkilerini etkileyebilir. Bu nedenle kişinin çalışan rolü ile yaşamındaki diğer rolleri arasında bir denge olmalıdır. Denge kavramı çalışanın çalışma saatlerini, kariyer beklentilerini ve sürekli olarak taşınmasını gerektirmeyen ilerleme ve terfi olanaklarını ifade eder. Eğer iş ve aile dengesinde karşılıklı uyumsuzluk ortaya çıkarsa, iş-aile çatışmasından kaynaklanan iş-aile dengesi sorunu ortaya çıkar. Bu yüzden iş ve özel yaşam alanları arasındaki denge iyi sağlanmalıdır (Akdere, 2006, s. 175).

### 1.2.8. Sosyal İlişkililik

İşletmelerde topluma yararlı ve zararlı olan faaliyetler, giderek çalışanların daha çok dikkatini çeken bir husus olmaktadır. İşletmenin sosyal rollerini yerine getirmemesi, işletmeyle aynı sorumluluğu paylaşan çalışanlar artmasında huzursuzluk yaratabilmektedir. Sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmelerde çalışanlar, işletmelerine karşı duydukları saygı ve işlerine verdikleri önem azalmaktadır. Bu durum işletmelerin verimliliklerinin düşmesine sebep olabilmektedir (Erginer, 2003, s. 208).

Birbirleriyle ilişkili bu sekiz madde, çalışanların işletmedeki olumlu ya da olumsuz durumları algılamalarını sağlar ve ortaya çıkabilecek olumsuz durumların nasıl ortadan kaldırılacağı konusunda yol gösterici olur. Çalışanlar, böyle bir yolla işletmede yüksek performans, motivasyon ve yaptığı işten tatmin olmaları gibi avantajlar elde ederler (Piccini ve Tolfo, 1998, s. 4).

Yukarıda sayılan sekiz maddenin yanında işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda, çalışanların fikirlerinin de önemsenmesi, çalışanların iş tatminine ulaşmasında ve iş yaşam kalitelerinin artırılmasında önemli bir etkidir. Zira iş yaşam kalitesi, rahat ve güvenli bir iş

çevresini kapsar. İnsanlar işte ne yaptıkları ve kim olduklarını bilmek isterler. Aynı zamanda üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle iyi iletişim kurmak isterler. Bazıları için de takımın bir parçası olmak önemlidir. Özellikle insanlar, bilgi, beceri ve yaratıcı gelişim sürecine katılımlarının değerli olduğunu hissetmek isterler. Bunlar olmadan, iyi bir gelir düzeyine sahip olsalar da iş yaşam kalitelerinde tatmine ulaşamazlar.

İş sürekli geliştirilebilir. Çalışanlar iş süreçlerini geliştirebilecek, kolaylaştırabilecek ve daha ilgi çekici hale getirebilecek bazı yaratıcı düşüncelere sahip olabilir. Yöneticiler, çalışanlarının bu tarz düşüncelere sahip olabileceğini fark etmek ve onları teşvik edecek ve gelişim sürecine onların da katılımını sağlayacak bir süreç hazırlamak zorundadır.

Yöneticiler, iş yaşam kalitesini dayatamaz, fakat çalışanlarının yaratıcı girdilerine sahip olmasını hoş görür. Bu geleceğe yönelik doğru bir iş yaşam kalitesi temelleri oluşturmada çok önemlidir. Bu yüzden yöneticiler, çalışanlarının düşüncelerine her zaman kulak vermelidir (Bodek, 2003, s. 25).

### **1.3. İŞ YAŞAM KALİTESİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK PROGRAMLAR**

Verimlilik ve yüksek ürün kalitesi sağlamak amacıyla “sosyo-teknik” örgüt ve yönetim sistemi çerçevesinde işletmelerde iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik programlar uygulanması için sarf edilen çabalar, günümüz yönetim, örgüt ve iş yapısının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Çünkü iş yaşam kalitesi; örgütün tüm yönlerini etkileyen inanç ve değerler dizisi oluşturmada çok boyutlu ya da sistemsel bir yaklaşımdır (Can, 1991, s. 89).

İş yaşamı kalitesi daha fazla insancılaştırılmış iş ortamları yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların sadece temel ihtiyaçlarına değil daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlamaktadır. Bu anlayışa bağlı olarak günümüzde çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu konusunda artan bir ilgi meydana gelmiştir. İşin insancılaştırılması kavramı genel anlamda insanın yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini dikkate alarak çalışma koşullarının iyileştirilmesini ifade etmektedir. Bu amaçla, çalışma koşullarının ve çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak yeniden organize edilmesi (redesign) gerekmektedir. Yaşam kalitesinin yükseltilmesi ise her alanda yaşam koşullarının geliştirilmesine bağlı olmaktadır (Schulze, 1998, s. 528).

İYK programları işletme açısından düşük maliyet, hızlı dağılım, yüksek kalitede ürün, düşük sermayeyi gerçekleştirmeye çalışırken; çalışanlar açısından ise kendilerine saygılarını,

güvenliklerini, iş tatminlerini ve katılımlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Tüm İYK programlarının genel olarak “endüstriyel demokrasi” olarak da ifade edilen dört temel amacı bulunmaktadır:

- Daha demokratik bir ortam yaratılması, diğer bir deyişle önemli kararların alınmasında çalışanların da görüşlerine yer verilmesi,
- İşletmenin elde ettiği finansal ödüllerin adil olarak paylaşılması,
- İş güvenliği konularına önem verilmesi,
- Kişinin gelişimine katkıda bulunacak iş ortamının hazırlanması.

İlk ve en iyi bilinen İYK programı, 1970’lerde, Amerika’da General Motors başlatmıştır. Burada fabrika yöneticisi, çalışanları, fabrikadaki değişimleri uygulama ve planlamaya katılmaya teşvik etmiştir. General Motors’un yanında Ford, Westinghouse, General Electric, Hewlett-Packard, Digital Equipment, Rockwell International, Honeywell, Volvo gibi büyük işletmelerde ve hükümet kuruluşlarında da uygulanmıştır (Erginer, 2003, s. 211).

İşletmelerde iş yaşam kalitesi programlarının uygulamaya konulma yöntem ve aşamalarıyla ilgili en gelişmiş model kuramı Beth Gilbert tarafından oluşturulmuştur. Gilbert’in oluşturduğu bu model kabul edilmiş diğer örgütsel değişim modelleriyle de benzerlik taşımakla birlikte temel fark bu modelin daha çok sendikal faaliyetler içerisinde yer alan işletmelerde geçerli olmasıdır (Can, 1991, s. 94).

Gilbert Modelinin temel aşamalarına aşağıda yer verilmiştir (Gilbert, 1989, s. 3) :

**Sendika ve/veya Yönetim Tarafından İş Yaşam Kalitesi Programlarının Uygulamaya Konulması Üzerinde Düşünülmeye Başlanması:** İşletme ve sendika yöneticileri konuyla ilgili seminer, konferans ve toplantılara iştirak ederek tanıma, bilgilenme ve öğrenme içerisine girerler. Programın kendi işletmelerinde uygulanabilmesinde; işletmenin kendine özgü yapısını ve sorunlarını, kendi grupları içerisinde değişim riskini üstlenebilme ve değişim başlatıp, devam ettirebilmede yönetsel güç ve pozisyonların uygunluğunu karşılıklı sorgulamaya başlarlar.

**İlgili İşletme İçin Bu Programların Uygulanmasının Arzu Edilebilirliği Konusunda Karar Verme:** Yönetim ve/veya sendika tarafından birinin diğerini götüreceği ya da müşterek öneri üzerine oluşturulacak en üst düzeyde “ direkt katılımın” sağlandığı toplantı ya

da toplantılarda ilgili işletme için program başlatılmasının uygun olup olmadığına karar verilir. Değişim programının başlangıcında, sendikanın üyelerine program desteğine açık olarak beyan etmesi işletmede programa iştirak konusunda büyük katkı sağlamaktadır.

**Program Oluşturma:** Sendika ve yönetim tarafından karşılıklı seçilecek; iş tecrübesi yüksek, değişime açık, genellikle kıdemli ve iş yerinde sözüne güvenilir kişilerden oluşan eşit sayıda “müşterek değişim (işçi-işveren) komitesi” oluşturulur. Sendika, komite işçi üyelerinin belirlenmesinde, ayrıca komitede danışmanlık yapacak kişilerin seçiminde aktif görev alır. Gerek işçi, gerekse işveren temsilcileri; komitedeki görüşme konuları, tartışmalar ve kararlarla ilgili kendi yönetimlerine rapor verme hakkı ve yetkisine sahiptirler. Esasen programın başlatılmasına ilişkin kararların, programla birlikte oluşturulacak kurulun statüsü, kuruluş amaçları, çalışma usul ve yöntemleri, üyelerinin seçimi, çalışma güvenliklerinin sağlanması vb. konuların sendika ve yönetim tarafından karşılıklı hukuksal bir temele oturtulmasının, programın işletme personeline kabulünde ve başarıyla uygulanmasında büyük önemi vardır.

**Programın İşçilere Duyurulması ve Tartışmaya Açılması:** Programın işçilere duyurulması ve tartışmaya açılmasında; gerek sendika gerekse yönetim tek başına ya da müşterek haberleşme araçlarından (duyuru, bildiri, broşür, toplantı, mektup, vb.) faydalanırlar. Programın amaçları konusunda işçilere bilgi verilir, eğitilir, çeşitli araştırma yöntemleri (gözlem, anket, vb.) kullanılarak sorunların teşhisleri ya da programla ilgili görüşleri alınır. Yönetici ve işçilerin değişime karşı tavır ve tutumları tespit edilir. Güç alan analizi yapılarak programın başarısı için destekleyici ve engelleyici faktörler belirlenir ve uygulama stratejisi çizilir.

**Çalışanların Reaksiyonu:** İşçilerin reaksiyonunun olumlu yönde olması kadar; yönetim kadrosunun da programa yönelik tavırlar ve tutumlarının değiştirilmesi gerekmektedir. Tespit edilen strateji uygulamaya konularak ikna ve birlikte öğrenmeye dayalı faaliyetlerle değişim için gerekli ortam sağlanmaya çalışılır. Ücret ve ücret dışı teşviklerle uygulamaya özendirilir ve desteklenir.

**Programların İşletmelerde En Alt Düzeylere İletilmesi:** Programın işletme içerisinde işçilere yönelik uygulamalarında sendikaların kendi haberleşme araçlarını kullanarak üyelerini eğitmeleri, katılımcılığı teşvik etmeleri ve her şeyden önemlisi, toplu sözleşme çerçevesinde programa ilişkin istihdam güvencesi, ücret ve ücret dışı teşvikler, sosyal güvenlik, katılım koşulları, vb. konularda üyelerine destek sağlamaları çok önemlidir.

**İşyerinde Programa İlişkin Tutum, Tavrı ve Davranışlar:** İşyerinde programa ilişkin işçi ve yöneticilerdeki tavrı ve tutumlardaki olumlu değışiklik göstergeleri; öncelikle, biz/siz ayırımının asgariye inmesi, birlikte öğrenme ve işbirliği çabalarının sürdürülmesine duyulan istek ve arzu, azalan iş uyuşmazlıkları, işten alınan tatminde artış, işgücü devrinde ve zaman kaybında azalma, artan verimlilik ve ürün kalitesi, vb. olarak ortaya çıkmakta olup; bunlar müşterek komitelerce pilot uygulama bölgelerinde zaman aralıklarıyla tespit edilir ve raporlandırılırlar.

**Uygulamanın Rehabilitasyonu ve Sürekliliği:** Programın başarısı, işletmedeki tüm yönetici ve işçilerin sürekli eğitimlerine bağlıdır. Yöneticilere ve işçilere; katılımcı yönetimde görev ve sorumluluklar, örgüt kültürü, ürün ve örgüt geliştirme, grup çalışma teknikleri, haberleşme, motivasyon vb. konularda sendika ve/veya yönetim tarafından verilecek eğitimler için her fırsat ve ortamdan yararlanılmaya çalışılır. Bu arada, danışmanların, sadece sorunların tespit ve teşhisiyle uğraşan “uzman” yaklaşımına sahip olmaktan ziyade eğitici, rehber niteliklerine göre seçilmesi, program rehberlerinin de her birey ve grupta diyalog içerisinde bulunabilmeleri sürekli eğitim için ön şarttır. Program uygulamasının değerlendirilmesinde, özellikle tepkilerin alınmasında ve gerekli düzeltmelerin yapılmasına ilişkin önerilerde bulunmasında sendikaların yapacağı anket ve gözlem çalışmaları büyük rol oynar. Programın başarısı ve daha sonraki yıllarda kurumsallaştırılabilmesi ise sendikaların bu yöndeki görüşlerinin mutlaka dikkate alınması ve uygulamaya konulmasına bağlıdır.

**Çıktılar:** Gerek yönetim, gerekse sendika; programın uygulanmasıyla ortaya çıkan sonuçları ve etkilerini mümkün olduğunca ölçülebilir şekilde getirebilmeli ve ölçmelidirler. Her iki tarafın üzerinde anlaştığı ölçüm ve değerlendirme yöntemleri kullanılması gerekir. Programın başarısı veya başarısızlığında ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin büyük payı vardır. Çıktı sonuçlarının değerlendirilmesine göre programda değışikliğe gidilebilmelidir.

**Programın Uzun Vade İçin Kurumsallaştırılması:** Programın yaygınlaştırılması ve kurumsallaştırılabilmesi için müşterek çabalar sürdürülmeli, işletme reorganizasyonu için gerekli hazırlıklar yapılmalıdır.

Literatürde Gilbert modelinin yanı sıra iş yaşamında kaliteyi arttırmaya yönelik temel programlar beş ana grup altında incelenmiştir. Bunlar:

- **Özerk Çalışma Grupları:** Bir dizi işi yapmakla sorumlu olan, sayıları genellikle 15–20 arasında değışen, kendi kendini yöneten informel bir yönetim anlayışına sahip gruptur. Özerk çalışma grupları, üretkenlik, üretim esnekliği, teknolojik değışimlere



daha hızlı bir şekilde uyum sağlanması, işe devamsızlığın ve işten ayrılmaların azalması, iş yaşamında kalitenin artırılması gibi kazançlar sağlamaktadır.

- **Kalite Çemberleri:** Kalite çemberleri, yaptıkları işin kalitesi ile ilgili olan koşulları belirlemek, problemleri tanımlamak, alternatif çözüm önerileri sunmak, daha güvenli iş yaşamı koşullarını belirlemek ve üretkenliğin artırılması amacıyla, 6–12 kişi arasında değişen sayıları bulunan, gönüllülük esasına göre bir araya gelmiş gruptur. Problem çözme yeteneği dolayısıyla kalite çemberleri, iş yaşamında kalite ile ilgili karşılaşılan olası sorunlara çözüm getirmektedir.
- **Yönetim Kurullarında Temsil Edilme:** Yönetim kurullarında temsil edilme hakkı, temsilcilere, çalışanların tümü tarafından dile getirilen ihtiyaçların üst yönetime aktarılması fırsatını sunmaktadır. Çalışanları derinden etkileyecek önemli kararlar alınmadan önce bu temsilcilere danışılmakta, böylece tüm personelin sesine kulak verilmiş olmaktadır. Karara etki eden çeşitli öneri, şikâyet ve dilekler dikkate alınmakta, çalışanları pozitif yönde etkileyecek sonuçlara varılabilmektedir.
- **Çalışan-Yönetim Komiteleri:** Bazı sendika ve firmalar, aralarındaki çatışmayı azaltmak ve daha uzlaşmacı bir iklim yaratmak için her iki tarafın da temsilcilerinden oluşan komiteler kurmaktadır. Bu komiteler, ekonomik bunalıma, piyasanın gerilemesine ve fabrikaların kapanmasına yol açan ani ekonomik tehditlere karşı bir tepki olarak doğmuştur
- **İş Yerinde Nüktedanlık:** Bazı çabalarda iş daha eğlenceli hale getirilmeye çalışılır. Çünkü eğlenme ve gülme insan vücudunda ve beyinde pozitif psikolojik etkiler meydana getirebilir (Erginer, 2003, s. 214).

İş zenginleştirme ve bağımsız çalışma grupları oluşturma, iş çevresinin sağlığı ve güvenliğini oluşturma, kişisel büyüme ve gelişme, iş yerlerinde sosyal ihtiyaçların tatmini, iş yaşamının sosyal yönünü geliştirme gibi faaliyetler İYK programları arasında sayılabilir. Bu programlar her işletmenin kendi özelliğine göre farklılık gösterse de, genelde her programın üç temel ögesi bulunmaktadır (Kirel, 1999, s. 490):

- **İş Yaşamı Komitesi:** Bu komite programın başlangıç aşamasında yönetim ve sendika temsilcilerinden oluşur. İşletmenin etkili ve verimli bir şekilde çalışması için iş yaşam kalitesini arttırmaya yönelik faaliyetleri planlar ve uygular.

- **Değişim Uzmanı:** İş yaşamı komitesine rehberlik edecek davranış bilimleri uzmanına ihtiyaç vardır. Bu uzman genellikle dışardan ve komite tarafından seçilir.
- **Değerlendirme Uzmanı:** İş yaşamı komitesinden ve değişim uzmanından ayrı olarak çalışır. Bu komitenin amacı; programı kısmen standardize ölçü metotları ile değerlendirmek ve uzun dönemde etkilerini belirlemektir. Bu temel komiteler dışında, programa uygun olarak farklı amaçlara yönelik komiteler de oluşturulabilmektedir.

Çalışma yaşamı kalitesi programlarının başarılı olabilmesi için bazı öneriler getirilmiştir. Bunlar (Cascio, 1995, s. 25):

- Yöneticiler patron ve diktatör olmak yerine lider ve eğitmeni olmalıdır,
- Açıklık ve güven ortamının oluşturulması gerekmektedir,
- Sadece yönetimin bilmesi gerektiği düşünülen bazı bilgilerin paylaşılması ve yönetimde olmayan bireylerin önerilerinin dikkate alınması faydalı olmaktadır,
- İş yaşam kalitesinin sürekli devam eden bir değişim içinde olması gerekmektedir,
- İş yaşam kalitesi programının en alt düzeydeki sorundan, çalışanlar ve yönetim arasında oluşabilecek sorunlara da çözüm getirebilmesi sağlanmalıdır,
- İş yaşam kalitesi yönetim tarafından tek taraflı olarak uygulanmaya zorlanmamalıdır.

İş yaşam kalitesi programlarının uygulamasına yönelik olarak direnç ortaya çıkabilmektedir. Örneğin bazı yöneticiler, insan faktörünü göz önünde bulundurmaktan çekinmekte, iş ortamında kontrolü kaybetme korkusu içine girebilmektedirler. Aynı şekilde sendikalar da toplu iş sözleşmelerinin eski yapısının dışında oluşan yeni süreçten endişe duyabilmektedirler. Sendikalar güçlerinin azalmasından ve üye kaybından korkmaktadırlar. İş yaşam kalitesi programları yavaş ilerleyen programlardır ancak süreçteki bu yavaşlık özünde çalışma yaşamı kalitesinin açık ve net olarak tanımlanması ve programların anlatılmasından kaynaklanmaktadır. Açıklık, çeşitli dirençlerin ortadan kalkmasını sağlayabilecektir (Küçükusta, 2007, s. 128).

İş yaşam kalitesi programlarının uygulanmasıyla işletmelerde daha demokratik bir yapı ve işleyiş sağlanır. Çalışanların kendilerine ve işletmeye olan güvenleri güçlenir, bağlılık ve ortak sahiplenme duyguları da pekişir. Yüksek niteliklere sahip, deneyimli ve adanmış çalışanların yüksek bireysel performansları işletme performansının da yükselmesini sağlar.

Sağlıklı iş ve insan ilişkileri, sonuçta; çalışanların ve müşterilerin memnuniyetini üst düzeyde gerçekleştiren, gelişime açık işletmelerin doğmasını kolaylaştırır. Bu işletmelerde çalışanlar kendilerini fiziksel, duygusal, zihinsel, sosyal ve ekonomik anlamda daha iyi hissederler, daha yaratıcı ve daha üretken olurlar.

İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların gerçek potansiyellerini örgütsel performansa dönüştürmek istiyorlarsa hemen hemen tüm karar ve uygulamalarında iş yaşam kalitesini gözetecek ve bunu yükseltecek önerileri dikkate almak ve bunları uygulamak durumundadırlar (Barutçugil, 204, s. 396).

## İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON

### 2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

#### 2.1.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon kavramı, kulağa her zaman gizemli bir kavram gibi gelir. Motivasyon denince, sanki insanların üstüne serildiğinde herkesin, birdenbire enerjiyle yüklü hale geldiği ve verimli çalışma isteği ile dolduğu, sihirli bir toz gibi düşünülür. Aslında motivasyon kavramı hiç de öyle gizemli bir kavram değildir. Motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgilidir (Keenan, 1996, s. 5).

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerin ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, ortak amaçları gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2002, s. 373).

Motivasyon (güdüleme) kavramının tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Motivasyon kavramının temelini hareket etmek, harekete geçirmek anlamına gelen, Latince'den türemiş "Movere" kelimesi oluşturmaktadır (Steers vd., s. 5). Günümüzdeki ismini ise İngilizce ve Fransızca kökenli olan "motive" kelimesinden almaktadır (Eren, 2007, s. 494).

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2007, s. 494). Bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir. Davranışı başlatan ve yönlendiren etkenler ile davranışın şiddetini ve sürekliliğini belirleyen değişkenler motivasyonu oluşturur (Dedeşayır, 2003, s. 2).

Bentley'e göre motivasyon, bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür (Bentley, 1999, s. 180).

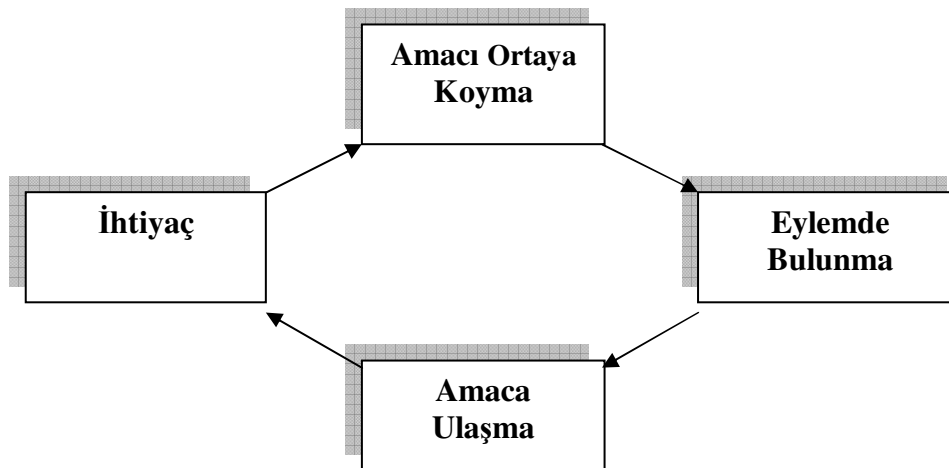
Dwight Eisenhower motivasyonu; "insanlara yaptırmak istediğiniz şeyleri, sanki kendileri öyle istiyorlarmış gibi yaptıрма sanatıdır" şeklinde tanımlamıştır (Eisenhower, [www.brainyquote.com](http://www.brainyquote.com), Erişim Tarihi: 05.09.2008).

Sang H. Kim motivasyonu; "Davranışlarımızın arkasındaki kuvvettir. Davranışlarımız bir neticedir" olarak tanımlamıştır (Peker ve Aytürk, 2000, s. 291).

Başka bir tanımda, motivasyonun bir işi yapmaya karşı çalışanın içinden gelen bir istek olmasına karşın, çalışanı bir işi yapmaya dışarıdan gelen bir kuvvet ile istekli kılmaktır, şeklinde tanımlanmaktadır.

Tüm bu tanımlar, genel olarak davranışların temelini oluşturan motivasyon olgusu olarak nitelendirilen üç ortak paydada birleşir. Bunlar, insan davranışını neyin güçlendirdiği, bu davranışı hangi kanalların yönlendirdiği ve bu davranışın nasıl sürdürüldüğüdür. Bu üç unsurun her biri iş yerinde insan davranışını anlamada önemli bir faktördür (Steers vd., 2002, s. 5).

Motivasyon, tatmine ulaşmamış bir ihtiyacın bilinçli ya da bilinçsiz olarak fark edilmesiyle başlar. Bireyin ihtiyacının doyurulması amacıyla amaç ortaya konur ve bu amaca ulaşmaya yönelik bir dizi eylem belirlenir. İhtiyaçlar doyuruldukça, yerine yeni ihtiyaçlar ortaya çıkacağı için zincirleme şekilde bu döngü sürekli devam eder. Şekil 2.1, motivasyonun temelini oluşturan ihtiyaçlar modelini göstermektedir (Miljkovic, 2007, s. 56).



Şekil 2.1. İhtiyaçlar Modeli (Kaynak: Miljkovic, 2007, s. 56)

Yapılan bu tanımların ışığında motivasyon kavramının temelinde üç ana faktörün yer aldığı söylenebilir (Tınaz, 2000, s. 8):

- Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi;

- Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi;
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi.

Motivasyon kavramının özünü ‘güdü’ oluşturur. Güdü, bireyi amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durumdur. Diğer bir deyişle güdü, bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren, hareketi devam ettiren ve onu olumlu yöne yönelten bir güçtür (Güney, 2000, s. 470).

İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Güdülerin önemi, bunların ihtiyaç olma durumlarına paralel değişir. Güdülerin özellikle iş yaşamında önemi büyüktür (Karlöf, 1996, s. 114). Bu güdüler insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir. İnsan yaşamını daha anlamlı kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü gereksinimler yaratır. Bu gereksinimler kişiden kişiye değişebilir. İşte bu bağlamda güdüler ile gereksinimler arasında sıkı bir ilişki vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 120).

Bir Fransız atasözü, “Atı suya zorla götürebilirsiniz ama ona zorla su içiremezsiniz,” demektedir. Çünkü suyun zorla içilebilmesi, “susamışlık” gereksinimine bağlı bir olaydır. Buna göre yeni davranışların, bazı ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkabileceğinin altını çizmek gerekmektedir. İşte bu noktada, organizmanın harekete geçmesinin altında yatan nedenlerden motivasyon ve ihtiyaçların birbirleriyle sıkı sıkıya bağlı olduğu aşikârdır (Okutan, 1999, s. 12).

### **2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için birer çalışan olarak insan kaynağını nasıl yöneteceği ve kontrol edeceği üzerinde yoğunlaştığı yeni bir düşünce tarzıdır. İKY, aynı zamanda çalışanların gereksinimlerine ve onların işletmeye bağlılık duymalarının önemine ağırlık vermektedir. İKY’de temel amaç çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanma ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmaktır. Bunun yanında, onların motive edilmeleri ve korunmaları da önemli bir husustur. Bu durum aynı zamanda çalışanlardan etkili sonuçlar almayı ve onların işbirlikçi çabalarını örgütlemeyi ve yönetmeyi zorunlu hale getirmektedir. İşte, örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetebilecekleri insan kaynakları yönetiminin ana işlevini oluşturur (Bingöl, 2006, s. 5).

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki hedefi vardır. Bunlardan birincisi çalışanlarının gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Diğeri ise işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesidir.

Bireyin gereksinimlerinin karşılanması doğrudan bireyin gereksinimleri ile ilgilidir. Ayrıca işletmenin, amaçlarına ulaştırılması da yine bireyler vasıtasıyla gerçekleştirileceğinden bireysel motivasyon ile doğrudan ilişkilidir. Gerçektende ihtiyaçları karşılanmış olan bireyler, kendilerini düşünmeye, üretmeye kısacası çalışmaya daha hazır hissederler. Bu durum ise istekli çalışmayı ve sonuçta işletmenin amaçlarına ulaşmayı sağlar. Dolayısıyla çalışanlardaki çalışma arzusunun oluşturulması ve yükseltilmesi son derece önemlidir (Fındıkcı, 2002, s. 374).

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon konusunda yapılacak uygulamalar, insan kaynaklar yöneticilerinin hayal gücü, eğitim düzeyi ve işletmenin bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı gereksinim düzeyleri ve psikolojik yapılar nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekir (Çiçek, 2005, s. 8).

### **2.1.3. Yönetici Açısından Motivasyon ve Önemi**

Yönetimde motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışlar sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir (Ay, 2006, s. 7). Bir yöneticinin motivasyon konusu ile ilgilenmesi zorunludur. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmasına ve astlarının bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu amaçlar doğrultusunda harcamasına sevk edebilmesine bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanan yetkiyi kullanamadıklarını göstermiştir. Atatürk'ün Kurtuluş Savaşı sırasında verdiği "Ben sizlere savaşmayı değil, ölmeyi emrediyorum" komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir (Koçel, 2005, s. 633).

Yöneticinin başarısı yönettiği kişilerin iş yapma gücü ve verimleri ile doğru orantılıdır. Bu açıdan yöneticilerin kendi sorumluluklarına verilen insan kaynaklarından en uygun yarar sağlaması gerekir. Bu da yöneticinin insan kaynaklarını en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır (Garih, 2003, s. 105).

Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı başarı, motivasyon ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Yönetici, çalışanın içten duyulan memnuniyet sonucu, yüksek motivasyonla çalışmasının, kendisi için olduğu kadar örgüt için de önemli olduğunu bilmelidir. Bu nedenle işin gerekleriyle, çalışanların ihtiyaçları arasında elden geldiğince uyum sağlamaya çalışmalıdır. Çalışanlarını, örgüt içi ve dışı fizyolojik, sosyal ve kişisel ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen yönetici, onlardan istenen işin gereklerini yerine getirerek, verimliliklerini en üst düzeye çıkarmalarını bekleyebilir (Yılmaz, 2006, s. 3).

Çalışanların ihtiyaçları giderilmediği takdirde bunlar bilinçaltına itilerek tutum ve davranışlarda değişiklik oluşturabilir. Bu durum iş yeri disiplinini olumsuz yönde etkileyerek, yeni sorunlara yol açabilir. Örgütsel ve kişisel başarıyı olumsuz yönde etkileyecek olan bu sorunlar; işi yavaşlatma, amirden önemli gelişmeleri saklama, işe karşı ilgisizlik, bürokratik sabotaj şeklinde kendini gösterebileceği gibi, iş yerine bilinçli olarak zarar verme, kavga, devamsızlık, işten ayrılma biçiminde de ortaya çıkabilir. İş hayatında en önemli yatırım insana yapılan yatırımdır. Motivasyon eksikliği sonucu ortaya çıkabilecek olumsuzluklar, bu yatırımı boşa çıkarabilir (Garih, 2003, s. 83).

#### **2.1.4. Motivasyonun İlgili Olduğu Kavramlar**

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon tek başına yalın bir kavram gibi görülmekle birlikte gerçekte çok yönlü ve karmaşık bir olgudur. Esasında insana ilişkin tüm özelliklerin çok yönlü ve karmaşık olması söz konusudur. Ancak motivasyon konusu yani bireyi işe yöneltmek, onun arzusunu uyanık tutmak kolay değildir. Bu, bireyin kişisel özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri, kişisel amaçları kadar işletmenin sağladığı maddi olanaklarla da ilgilidir (Fındıkçı, 2002, s. 378). Bu bağlamda motivasyon birçok kavramla yakından ilişkilidir. Bunlardan bazılarına aşağıda değinilmiştir:

##### **2.1.4.1. Motivasyon ve İş Tatmini**

Motivasyonun ilişkili olduğu önemli kavramlardan birisi **iş tatmini (iş doyumunu)**dur. İş tatmini; işin kapsamına ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle



çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş tatmini gerçekleşecektir (Özgen vd., 2002, s. 327).

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr hata olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Tatmin motivasyondan bu noktada ayrılır. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek, onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade eder.

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam sağlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşmış olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir birey de tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon tatmin yaratabilir (Eroğlu, 2004, s. 328).

#### 2.1.4.2. Motivasyon ve Moral Düzeyi

Motivasyonun ilgili olduğu diğer bir durum ise **moral düzeyi**dir. Sosyal ve psikolojik bir kavram olan moralin tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zordur. Kısaca tanımlamak gerekirse moral; bir insana ya da insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir (Eren, 2007, s. 197). Bu kavram, çalışanların moral düzeyi ve işletmenin moral düzeyi olarak iki açıdan açıklanabilir. Çalışan açısından moral düzeyi, onların gereksinimlerinin doyurulması ve bu tatminin çalışanın tüm iş yaşamından kaynaklandığına ilişkin algılarının bir uzantısıdır (Başaran, 1998, s. 208). Çalışan açısından incelendiğinde moral, kişinin işine karşı duygusal tutumu ve iş tatmini önem kazanır (Şahbaz, 1998, s. 81). İşletmenin moral düzeyinde ise, yeterince motive edilmiş çalışanların çabalarını aynı amaç etrafında daha iyi biçimde yoğunlaştıracakları bellidir. Dolayısıyla motive olmuş bireylerin çoğunlukta olduğu bir işletme ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusudur (Fındıkçı, 2002, s. 377).

Kolektif açıdan, bir sosyal örgüte ait olmaktan dolayı bireyin ulaştığı tatmin düzeyi, işyerinde moralinin yüksek olmasını sağlar. Bu anlamda, işletmede takım ruhunun geliştirilmesi ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi, moral bakımından oldukça yararlıdır. Böylece moral terimi, motivasyonu ve bir gruba üye olanların amaçları ve grup değerleri hakkındaki heyecanlarını da kapsamaktadır. Moral kavramıyla motivasyon

arasındaki ilişki, iş tatmininde olduğu gibi tek yönlü olmayıp, karşılıklı etkileşime dayanan çift yönlü bir ilişkidir (Eroğlu, 2004, s. 329).

### 2.1.4.3. Motivasyon ve Performans

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.

İş ortamlarında motivasyonu sağlayan faktörler; başarı, tanınma, takdir edilme, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişimdir. Bunun dışındaki iş ve işyeri ilgili faktörler motivasyonu arttırmaz. Ancak olmamaları durumunda motivasyon azalır. Motivasyon, kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi ve arzulanan ödülleri elde edebilmesi ile ilgili beklentilerine bağlıdır. Gösterdiği çabanın yüksek bir performans sağlayacağını ve bunun da arzulanan ödülü getireceğini bekleyen kişinin motivasyonu daha yüksek olur (Barutçugil, 2004, s. 390).

Maier ve Lawler, motivasyon ile performans arasındaki ilişkiyi şu şekilde formülize etmişlerdir:

$$\text{Performans} = \text{Beceri} \times \text{Motivasyon}$$

$$\text{Beceri} = \text{Yetenek} \times \text{Eğitim} \times \text{Kaynaklar}$$

$$\text{Motivasyon} = \text{İstek} \times \text{Bağlılık}$$

Beceri, yetenek, eğitim ve kaynakların çarpımı sonucu ortaya çıkar. Motivasyon ise istek ve bağlılığın çarpımının bir sonucudur. Beceri ve motivasyonun çarpımı sonucunda da performans ortaya çıkar (Kamalı, 2006, s. 69).

### 2.1.4.4. Motivasyon ve Verimlilik-Etkinlik

Verimlilik en genel anlamda, bir birim ürünü, niteliğini düşürmeden en ucuza mal etmektir. Verimlilik, işletmenin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiyi anlatır. İşletme, çevresinden aldığı girdileri kendi gücüne dönüştürüp üretim sürecini oluştururken ne denli tutumlu ve ussal davranılırsa, çıktılar o denli ucuza mal olur (Başaran, 1998, s. 158).

Etkinlik ise, çabaların, amaca ulaşmasındaki isabet derecesini ifade eder. Amaçlara önceden planlandığı gibi ulaşılmışsa, tam isabet söz konusudur. Böyle durumlarda işletmenin etkinliğinden söz edilebilir. Kurumsal etkinlik, işletmenin, üretim faaliyetleri ile değişen iç ve dış şartlara intibak edebilmesi için bütün olanaklarını güç merkezlerini harekete geçirmedeki yeteneği olarak da tanımlanabilir.

Kurumsal etkinliği arttırmada ve verimliliği sağlamada motivasyon kuramından faydalanılır. Motivasyon kuramı, çalışanların tüm yeteneklerinin kullanılmasına olanak tanır. Belirli bir durumda üretim girdilerinin, verimlilik ve etkinlik üzerindeki etkisi sınırlı kalmaktadır. Kaynakların sınırlı olması, bunların daha verimli ve etkili kullanılmasını gerektirmektedir. Bu sebepten dolayı insan gücü kaynağından daha fazla yararlanmak daha akılcıdır. Bu yüzden çalışanların, işinden duydukları memnuniyeti arttırarak motive edilmesi, işinde göstereceği başarıların arttırılması için çok önemlidir. Sonuçta motive edilmiş bir insan gücü, kurumsal amaçlara ulaşılmasındaki isabet derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2004, s. 325).

#### 2.1.4.5. Motivasyon ve Değişim/Teknolojiye Uyum Hızı

Motivasyonla ilgili diğer bir kavram ise işletme ortamındaki **değişim ve teknolojiye uyum hızı**dır. İşletmenin rutin ve katı kuralcı oluşu birçok çalışanın iş tatminsizliğine ve dolayısıyla bir süre sonra hantal bir kurumsal yapının oluşmasına yol açabilir. İşletme bireylerden oluştuğu için, işletmenin kendi alanındaki gelişmelere, değişmelere ve yeniliklere uyum gösterme hızı doğrudan bireylerin motivasyonunu etkilemektedir. Çünkü işletmeyi oluşturan temel kaynak bireylerdir (Fındıkçı, 2002, s. 378).

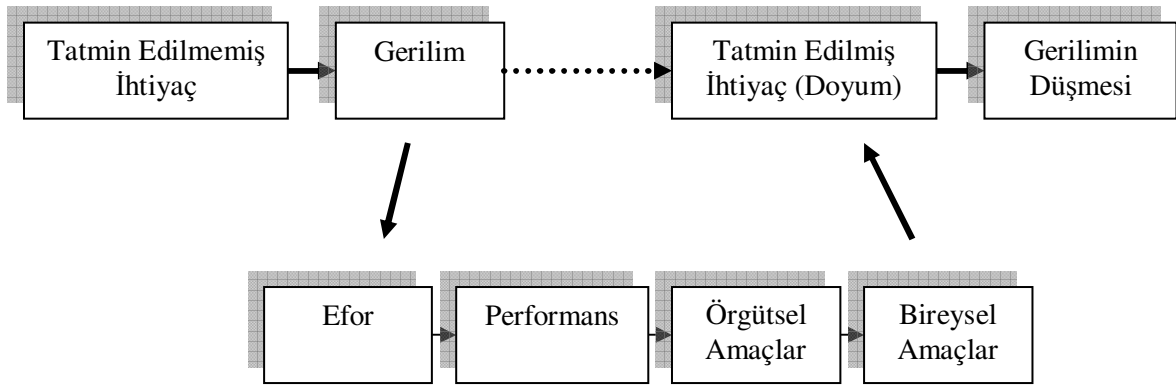
Motivasyonla yakından ilişkili olan **bireysel ihtiyaçlar, kişilerin beklentileri, başarı güdüsü, adalet-eşitlik olgusu, ödül-ceza ve disiplin anlayışı** kavramlarına ayrı başlıklarda, daha kapsamlı olarak yer verilmiştir.

#### 2.1.5. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu **ihtiyacı** gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır (Aşıkoğlu, 1996, s. 39):

Şekil 2.2.'de de gösterildiği gibi bu aşamalar şunlardır:

- **İhtiyaç:** Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
- **Uyarılma:** Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
- **Davranış:** Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.
- **Tatmin:** Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey tatmine ulaşır.



Şekil 2.2. Motivasyon Süreci (Kaynak: DeCenzo ve Robbins, 1999, s. 109)

Motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar; örgütsel amaçlar, kişilerin gösterdiği çaba ve kişilerin ihtiyaçlarıdır. Bu unsurların yöneltme fonksiyonu amacına hizmet etmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Kişilerin göstermiş olduğu çabalar işletmenin amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Diğer taraftan kişilerin ihtiyaçları işletmenin amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Dolayısıyla motivasyon, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğini ifade eder (Efil, 1999 (a), s. 119).

## 2.2. YÖNETİM KURAMLARINDA MOTİVASYON

### 2.2.1. Klasik Öncesi Yönetim Anlayışında Motivasyon

Yönetim kuramlarının ilkinde, insanlığın toplumsallaşmasından itibaren başlayan ve 1880'lere kadar gelen sürece geleneksel yönetim süreci denir. Bu dönem, insanların işbirliği çabaları ile başlar ve yönetim sürecinin bilimsel olarak incelenmeye başladığı 1880'lere kadar devam etmektedir. Bu dönemde çalışanlar arasındaki ilişkiler otokratik bir düzen içinde

olmuştur. Ayrıca yönetici durumunda olanların sınırsız yetkiler içinde işleri yürüttükleri görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, Mısır Piramitleri, Çin Seddi gibi devasa muhteşem eserler bu dönemde yapılmıştır. Değişik belgesellerden bu eserlerin nasıl yapıldığına dair bilgiler yer almaktadır. Bu dönemde işlerin zamanında bitirilebilmesi için çalışanlar üzerinde zor kullanmak bir adet olarak algılanmaktaydı. Çalışanların değil değer görmeleri, herhangi bir hak iddia etmeleri dahi ölüm sebepleri sayılmaktaydı. İnsanlık, hak, hukuk tarihinin karanlık dönemlerinin bulunduğu bu süreçte çalışanların motivasyonları gibi bir ihtiyaç bile düşünülmemiş olduğu ve dolayısıyla bu dönemde çalışanların motivasyonu ile ilgilenilmemiş olduğu söylenebilir (Dilekoğlu, 2003, s. 14).

### **2.2.2. Klasik Kuramda Motivasyon**

Klasik kuram 19. yüzyıl ile I. Dünya Savaşı arasında kalan dönemin şartlarının bir ürünüdür. James Watt'ın 1774 yılında buhar makinesini icat etmesiyle o zamana kadar olan teknolojik, ekonomik ve sosyal yapıda çeşitli değişimler ve yeni anlayışlar başlamıştır. Buhar makinesinin icadıyla beraber insan emeği yerine teknoloji transfer edilmiş, çok sayıda fabrika açılıp toplu üretime geçilmiş, etkinlik ve verimlilik kavramları ön plana çıkmıştır (İrmiş, 1995, s. 45). 19. yüzyılın başından bu yana, endüstrinin hızlı gelişme göstermesi üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken, çalışan kesimde, daha ilk yıllarda huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizlik baş göstermiştir. 18. yüzyılın ikinci yarısında, makineleşmeyle başlayan teknolojik gelişmelerin ilk dönemini oluşturan “birinci endüstri devrimi” dönemine damgasını vuran olgu makineleşme olmuştur. Makineleşme ile insan unsurunun işletmedeki işlevi köklü değişikliklere uğramıştır. Artık üretilen malın mimarı insan değil, makinedir. Çalışma onuru ve arzusu eskiye göre azalmış, belki de insan giderek makinenin tutsağı durumuna düşmüştür. Bu nedenle, çalışanın kendisini makineye hizmet eden bir araç olarak görmeye başlamasıyla çalışma mutsuzluğunun doğması arasında bir ilişkinin varlığı çoğu kez makineleşme dalgasına bağlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001 s. 129).

### **2.2.3. Neo-Klasik Yönetim Anlayışında Motivasyon**

1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkileri ve işletmelerle ilgili çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu klasik kuramın en yükseğe ulaştığı 1930'lu yıllarda, yönetim düşünce sisteminde, insan ilişkileri adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Esas itibarıyla klasik yönetim düşünce sisteminin kavram ve ilkelerine dayanan neoklasik yönetim düşünce sistemi, klasik yaklaşımın eksik bıraktığı yönü olan insan ögesini, inceleme ve araştırmalarında ön plana çıkarmıştır (Baransel, 1993, s. 209).

Neoklasik Yönetim Anlayışının önemli bölümünü insan ilişkileri yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşımda duyguların, tutumların, kliklerin, statülerin, gözetim vb. gibi değişkenlerin incelendiği Hawthorne araştırmaları ilk sistematik ve görgül araştırmaları oluşturmuştur. İnsan ilişkileri yaklaşımının çağdaş bir uzantısı olarak kabul edilen insan kaynaklarını kullanma yaklaşımında, benimseme, statü ve tanıma gereksinimlerinin üzerinde bazı bireylerin yeteneklerini ve kapasitelerini tam anlamıyla geliştirmek ve tatmin sağlamak amaçları güdülmüştür. Bu yaklaşımda, bireye özünü gerçekleştirmesini sağlayacak olanağın verilmesi buna koşul olarak da örgüt ortamının temelde dürüst, gerçekçi olması ve çevrelerindeki değişimlere anında yanıt verebilecek organik ve açık sistemler kurmak yoluyla, örgütlerin değişime uyumunun kolaylaştırması amaçlanmıştır (Akat vd., 1997, s. 62-68).

#### **2.2.4. Modern (Çağdaş) Yönetim Anlayışında Motivasyon**

Modern örgüt kuramı ya da modern yönetim düşünce sistemi olarak da adlandırılan bu yaklaşım; davranış kuramları, rol yaklaşımı, füzyon (birleşme) yaklaşımı, motivasyon yaklaşımı, karar verme, yöneylem araştırmaları, matematik araçları, bilgisayara giriş ve sibernetiğin<sup>1</sup> yanı sıra, modern yönetim kuramlarının en önemlilerinden olan “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı”ndan oluşmaktadır (Akat vd., 1997, s. 84).

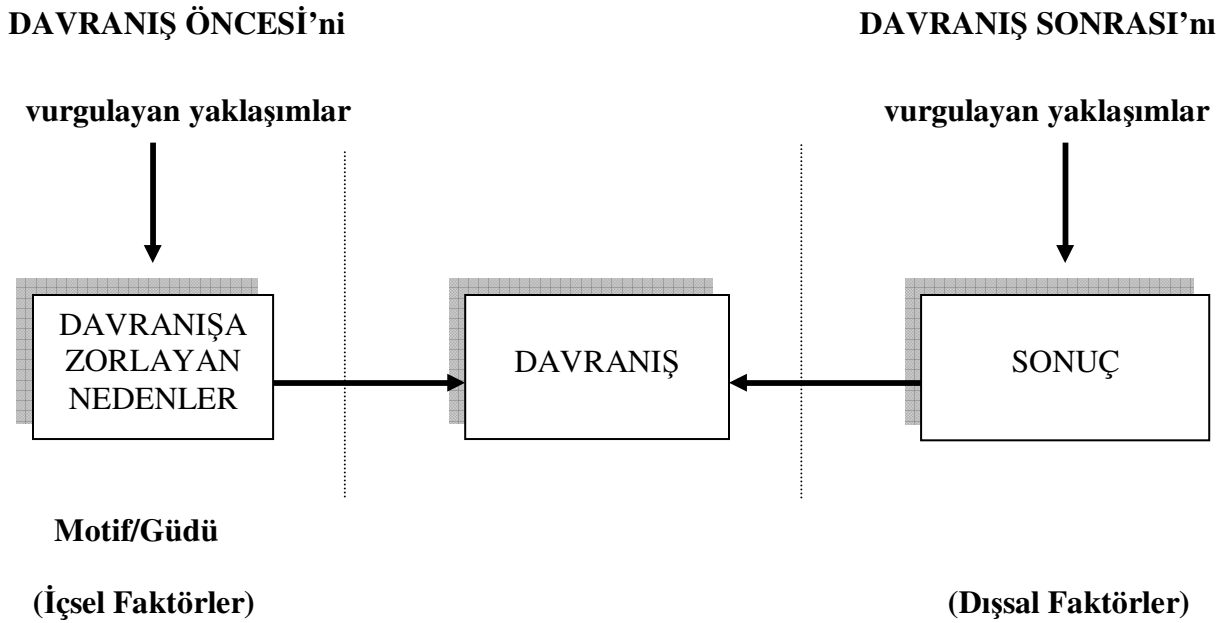
Sistem Yaklaşımı, klasik anlayışın getirdiği katılık ve kapalılıktan kurtulmak için oluşturulmuştur. Örgütlerde esneklik sağlayarak, örgütlerin ve alt sistemlerin daha geniş ve daha kapsamlı bir şekilde incelenmesini sağlamıştır. Yöneticilere, çalışanlarının motivasyon eksikliğine neden olan faktörlere geniş bir çerçeveden bakmalarını belirli bir sistem dâhilinde sorunlarına çözüm getirmelerini sağlayacak vizyon kazandırmaktadır (Dilekoğlu, 2003, s. 31).

Durumsallık (Koşulsal) Yaklaşımı ise sistem yaklaşımının bir uzantısı, gelişmiş bir şeklidir. Modern Yönetim Yaklaşımı insanı karmaşık ve anlaşılması güç bir varlık olarak tanımladığından dolayı motivasyonla ilgili yaklaşımı da çok boyutludur. Motivasyon araçları ve yaklaşımları durum ve şartlara bağlı olarak değişmektedir. Çünkü insan çeşitli durum ve şartlara göre hem klasik kuramın hem de neoklasik kuramın varsayımlarına uygun bir yaratılışa sahiptir (Durak, 1998, s. 53).

<sup>1</sup> Sibernetik: enerjiye açık, enformasyon ve kapalı sistemleri inceleyen bilim dalı (Kaynak:www.wikipedia.com)

### 2.3. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiştir. Bu kuram ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonlarını sürdürmek konularında yardımcı olmaktadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Bu bağlamda motivasyon kuramlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam (Content) Kuramları olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren kuramlar; ikinci grup ise Süreç (Process) Kuramları olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlardır. Bu durum şu şekilde ifade edilebilir:



Şekil 2.3. Motivasyon-Davranış ilişkisi ( Kaynak: Koçel, 2005, s. 637)

#### 2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Dolayısıyla da motivasyonun başlaması için koşul olan “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriği” ile ilgilendirler. Bu kuramlar kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörlere önem verir ve onları anlamaya çalışır (Keser, 2006, s. 12). Kişilerin tatmin olmak ve iyi performans gösterebilmek için sahip olmaları gereken dürtüleri ve hedefleriyle ilgilendir (Çiçek, 2005, s. 12).

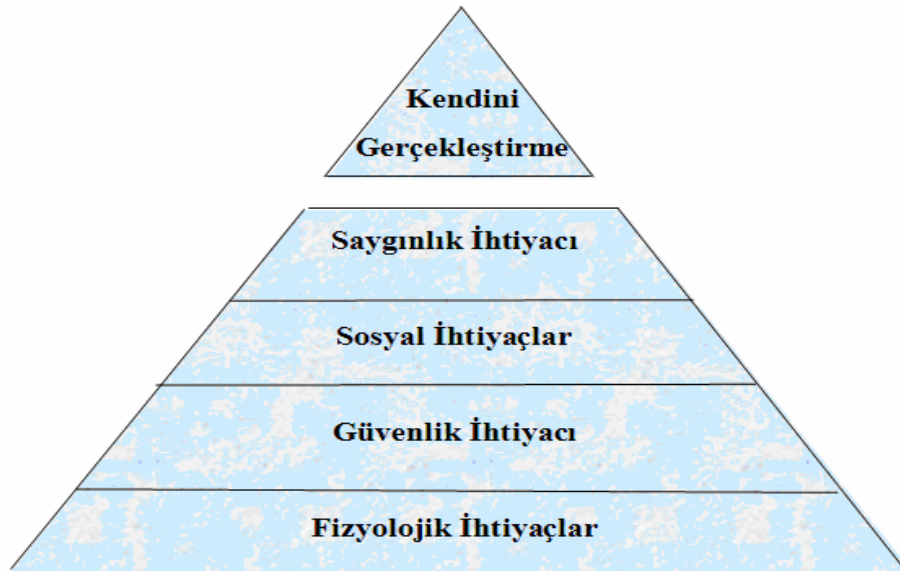
### 2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ilk kez hümanist psikolojinin öncülerinden olan Abraham H. Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow, bu kuramda insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin, kişinin gereksinimleri olduğunu savunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 137).

Maslow'un yaptığı "A Theory of Human Motivation" adlı çalışmada; iki temel görüş ileri sürülmektedir. İlki, insan ihtiyaçlarının bir önem sıralamasına göre düzenlenmiş olması, diğeri ise, karşılanan ihtiyaçların artık beklenen düzeyde motive edici olmadıklarıdır. Bu bağlamda Maslow; insanların, sahip oldukları değerler tarafından değil, sahip olmak istedikleri değerler tarafından motive edildiklerini ifade etmektedir (Çiçek, 2005, s. 13).

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2005, s. 638).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş basamaktan oluşmaktadır (Şekil 2.4.):



Şekil 2.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kaynak: Boeree, [www.social-psychology.de](http://www.social-psychology.de),

Erişim Tarihi: 07.08.2008)



- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yemek, su, uyku, cinsellik,
- **Güvenlik İhtiyacı:** Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma, geleceğini güvence altına alma,
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- **Saygılık (Kendini Gösterme) İhtiyacı:** Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
- **Kendini Gerçekleştirme (Kişisel Bütünlük):** Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık (Boeree, [www.social-psychology.de](http://www.social-psychology.de), Erişim Tarihi: 07.08.2008).

Kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Her düzeyde bulunan ihtiyaçlar karşılandıkça bir üst düzeydeki ihtiyaçları karşılama çabasına girilir. Bu noktada üstünde durulması gereken konu, kişi ihtiyaçlarını karşılamak için bu hiyerarşiyi izlemek zorunda olmasıdır. Yani birinci düzeyde bulunan fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra doğrudan üçüncü düzeyde bulunan sosyal ihtiyaçlarını karşılama çabasına girişemez. Önce ikinci düzeydeki güvenlik ihtiyaçlarını karşılar, daha sonra sosyal ihtiyaçlara yönelir. Öte yandan, daha üst düzeylerdeki ihtiyaçlar karşılanırken alt düzeylerdeki ihtiyaçlara geri dönebilir. Örneğin kendini gerçekleştirme çabası içerisinde olan bir kişi aynı anda fizyolojik ya da güvenlik ihtiyaçlarını karşılama ihtiyacı duyabilir.

Tablo 2.1. Gereksinimlerin Yeterli Tatmin Düzeyleri

GEREKSİNİMLER	ORAN
Fizyolojik Gereksinimler	85%
Güvenlik Gereksinimleri	70%
Sevgi ve aidiyet gereksinimleri	50%
Saygı görme gereksinimleri	40%
Kendini gerçekleştirme gereksinimleri	10%

(Kaynak: Kaynak, 1995, s. 127)

Bu konuda yapılan çalışmalarda orta düzeyde bir insan için Tablo 2.1.'de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre alt düzey ihtiyaçların, üst düzey ihtiyaçlara göre daha fazla

doyurulduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre üst düzey ihtiyaçlar, üst düzey yönetim pozisyonlarında çalışan, eğitim düzeyleri yüksek bireylerde çok daha fazla önem kazanmaktadır (Keser, 2006, s. 19). Bu yüzdelerde her birey için değişik nicel değerlerin geçerli olacağı kuşkusuzdur (Kaynak, 1995, s. 127).

Maslow tarafından ihtiyaçlar hiyerarşisinde ana motiv olarak sunulan kendini gerçekleştirme ihtiyacının özü şudur: Daha alt kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilse dahi, kişide çoğu zaman bir tatminsizlik duygusu baş gösterebilir. Kişi kendisine en çok uyan alanda mükemmeli veremediğini sandığı sürece bu ihtiyaç çoğu zaman kendisini hissettirecektir. Maslow'a göre çalışma yaşamında verimlilikte başarı sağlamanın en güvenilir yolu insan gücü potansiyelini en yükseğe çıkaracak şekilde insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışma ortamında başarısızlık korkusunu silerek güveni yerleştirmektir (Aytaç, 1997, s. 36).

Çağdaş refah toplumlarında birey kendini bulduğu zaman ilk kademe ihtiyaçları, içinde bulunduğu toplumca zaten karşılanmış bulunmaktadır (fizyolojik, güven, sevgi ve ait olma gibi). O halde birey söz konusu toplumlarda daha çok üst kademe ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uğraş ve davranışlara yönelmektedir ki, bunlar da “saygı görme” ve “kendini gerçekleştirme” türleri olmaktadır (Kaynak, 1995, s. 129).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine sonradan iki basamak daha ilave edilmiştir. Bunlar; bilme/tanıma ve estetik ihtiyaçlarıdır. Bilme/tanıma ihtiyacı; insanı anlamlı hale getiren ihtiyaçtır. Zira insan en azından etrafında olup biteni öğrenmek ister. Bu isteklerde insanı araştırmaya, okumaya ve öğrenmeye sevk eder. Estetik ihtiyaçlar ise insanları iyiye, doğruya, güzele yöneltme gibi ihtiyaçlardır (Keser, 2006, s. 21).

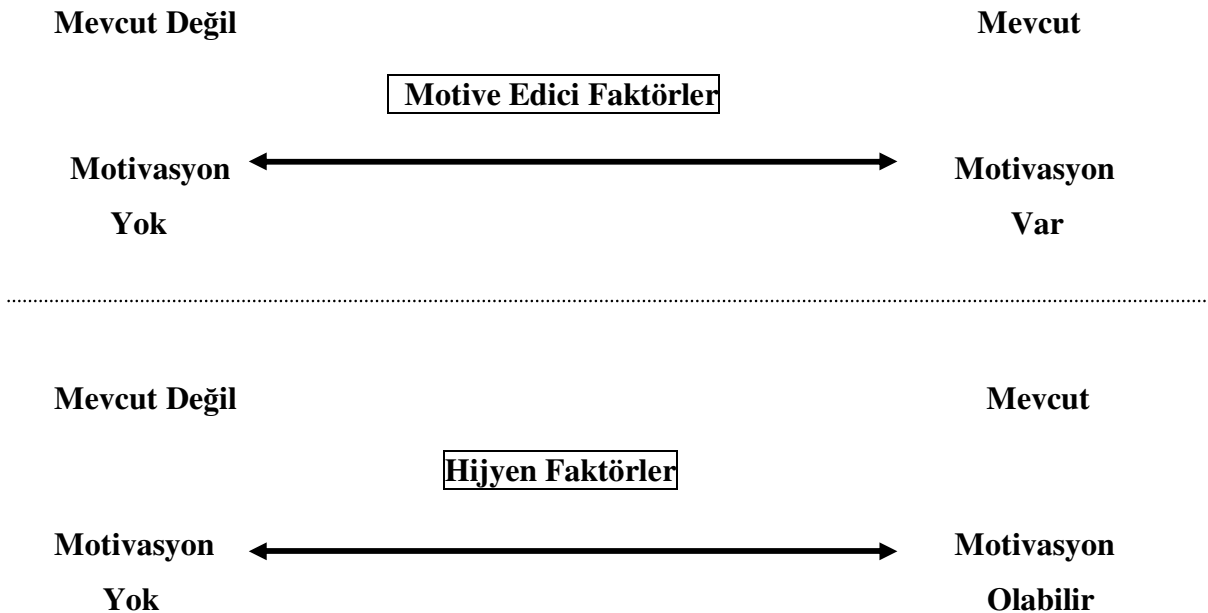
### **2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Frederick Herzberg'in “Çift Faktör Kuramı”, Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”ndan sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır. Herzberg, 1950–1960 yılları arasında çalışanların motivasyon kaynaklarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarda insanları tatmin eden ve iş motivasyonlarını sağlayan faktörlere ulaşmaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda bu faktörleri iki bölüme ayırmıştır (Herzberg, [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu), Erişim Tarihi: 05.04.2009). Bu faktörler iki grupta toplanmıştır.

Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme olanakları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu

faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığıyla mümkündür. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 2.5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Kaynak: Koçel, 2005, s. 642)

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanları motive etmek zordur. Ancak, onların varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanı motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2005, s. 641).

Herzberg ile Maslow'un kuramları karşılaştırıldığında (bkz. Tablo 2.2.), aslında iki görüşün birbirine yakın olduğu görülür. Diğer bir ifadeyle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik faktörleriyle özdeş olmaktadır. Diğer yandan, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise Herzberg'in motive edici faktörleriyle uyumlu olmaktadır (Eren, 2007, s. 511).

Tablo 2.2. Maslow ve Herzberg Modelleri Karşılaştırması

5. Kendini gerçekleştirme gereksinimleri	İşin Kendisi Başarma Gelişme Olanakları Sorumluluk	Motive Edici Faktörler
4. Saygı görme gereksinimleri	İlerleme Tanınma	
3. Sevgi ve aidiyet gereksinimleri	Statü Denetçilerle İlişkiler Üstlerle İlişkiler Astlarla İlişkiler Denetim Kalitesi	Hiyjen Faktörler
2. Güvenlik Gereksinimleri	İşletme Politikaları ve Yönetim İş Güvenliği	
1. Fizyolojik Gereksinimler	Çalışma Koşulları Ücret	
Maslow Modeli	Herzberg Modeli	

(Kaynak: Newstrom, 2007, s. 105)

Herzberg'in kuramına karşı birtakım eleştiriler getirilmiştir. Buna göre Herzberg modeli motivasyonu bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmıştır. Tatmin ve tatminsizlik kavramlarına daha ağırlık verilmiştir (Efil, 1999 (a), s. 123). Eleştiri getirilen diğer konu ise, kuramın daha çok gelişmiş ülkelerin sosyokültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olmasıdır (Eren, 2007, s. 512). Oysa kuramda yer alan faktörlerle beraber, o bölgede ya da işletme de çalışan bireylerin sosyokültürel ve ekonomik değerlerinin iyi analiz edilmesi

gerekmektedir. Çünkü bu sosyokültürel ve ekonomik değerler; kişiden kişiye, işletmeden işletmeye, bölgeden bölgeye hatta ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebilir.

### 2.3.1.3. McClelland'ın Başarı Kuramı (Üç GÜdü Kuramı)

McClelland'ın öne sürdüğü bu kuramda; güç kazanma, insanlarla yakın ilişki kurma ve başarı kazanma gibi üç temel motive ediciye ihtiyaç vardır (Certo, 2000, s. 360). McClelland'a göre, bu gereksinimler zamanla ve hayat deneyimleriyle elde edilir. McClelland yalnızca kişisel ihtiyaçların tatminiyle değil, diğerlerinin de ihtiyaçlarını anlayıp onlara yardım etmenin bireyleri nasıl motive ettiğini de araştırmıştır (Young, 2000, s. 3).

Bu ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendisine yüksek amaçlar belirleyecek, bu amaçlara ulaşmak için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek ve bunları kullanarak istediği başarı düzeyini gerçekleştirmek isteyecektir (Bingöl, 1998, s. 272).

Bu kuram bireyi motive edecek olan üç temel faktörden bahsettiği için yazında “*Üç GÜdü Kuramı*” olarak da adlandırılır. McClelland bu üç faktör arasından en çok başarı faktörünün üzerinde durduğu için tek başına “*Başarı Kuramı*” olarak adlandırılmıştır. Buna göre McClelland başarı ihtiyacının tek başına bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder. Kişi, işinde başarılı olmayı istediği halde başarısızlıktan oldukça çekinir ve korkuya kapılır. Bu korku onu başarıya ulaştıracak faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyar. O halde korkunun yenilmesi durumunda başarılı olma isteği kişiyi faaliyette bulunmaya sevk edecektir (Keser, 2006, s. 32).

McClelland tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında dördüncü basamakta bulunan saygınlık (kendini gösterme) ihtiyacı ile benzeşmektedir. Ancak, Maslow “*başarı gösterme durumunu*” ya da “*başarıya ulaşma*” ihtiyacını saygınlık (kendini gösterme) ihtiyacının bir determinantı olarak belirtirken, McClelland aynı olguyu bireysel motivasyonun temel taşlarından biri olarak ve daha büyük bir önemle ortaya koymuştur (Kaynak, 1995, s. 129).

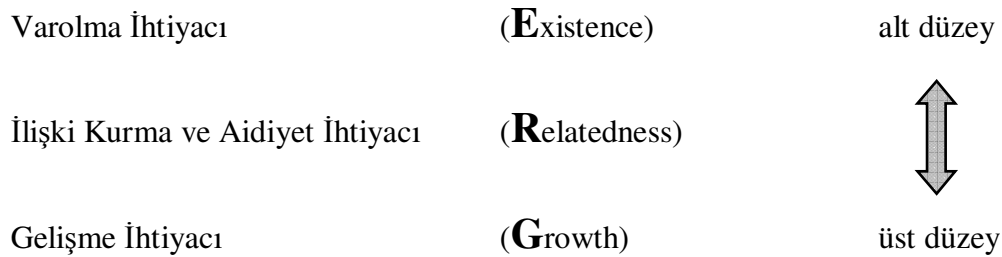
McClelland yaptığı araştırmalar sonucu başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin; girişimci, risk alabilen ve kişisel sorumluluğunu bilen, sabırlı, yeni fırsatları değerlendiren ve hareketli kişiler olduğunu ortaya çıkarmıştır (Fındıkçı, 2002, s. 385).

McClelland'a göre başarıma ihtiyacı, çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Başarma ihtiyacı doğuştan değil, sonradan kazanılan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir

hierarchy izler. İnsanlar yaşamları boyunca çevrelerinde gelişen olayları olumlu ya da olumsuz duygularla birleştirerek öğrenirler. Bu bağlamda başarı, beraberinde uyanan haz duygularıyla pekiştirilir. Sonuç olarak başarıma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üst basamakta yer alır (Önen ve Tüzün, 2005, s. 47).

#### 2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG Kuramı; Clayton Alderfer tarafından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi basitleştirilerek geliştirilen bir motivasyon kuramıdır. Maslow'un kuramında olduğu gibi önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilir, daha sonra üst basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilir. ERG kuramı, adını da İngilizce baş harflerinden aldığı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Koçel, 2005, s. 643):



Şekil 2.6. Alderfer'in ERG Kuramı (Kaynak: Koçel, 2005, s. 644)

Varolma İhtiyacı; en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili ihtiyaçlardır. İlişki ve ait olma ihtiyacı; iş ortamında ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını kapsar. Gelişme ihtiyacı ise; kendine güven, öz saygı ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir (Keser, 2006, s. 29).

#### 2.3.1.5. Diğer Kapsam Kuramları

##### 2.3.1.5.1. Fromm' un İhtiyaçlar Kuramı

Maslow'un geliştirildiği ve Alderfer'in üç temel bölümde toplanan ihtiyaçlara Erich Fromm tarafından geliştirilen iki ihtiyaç daha eklenmiştir. Genellikle varoluşçuların kabul etmediği (ya da astların bağlılığına dayanan yönetim biçimini kabul eden yöneticilerin tanımadığı) bu ihtiyaçlar, "*Amaç Edinme İhtiyacı*" ve "*Bir Dünya Görüşü İhtiyacı*" dır.

Amaç Edinme İhtiyacı; İnsanlar, çalıştığı işletmelerde öncelikli olarak bireysel çabalarını yöneltecekleri hedeflere ihtiyaç duyarlar. Bireysel ihtiyaçlarının tatmininden öte, hayatlarında

yeni bir amaç olsun isterler. Amaçların ve bu amaçlara ulaşma yollarının belirsiz olduğu bir örgütte, başarılı bir yönelim içinde olan kişi, kaçınılmaz olarak hayal kırıklığına uğrar.

Bir Dünya Görüşü İhtiyacı ise; insanların birtakım şeyleri yalnız başlarına başarabilmeleri ve kendilerini kanıtlayabilmeleri için bir düzen gerektiğini öne sürer. Buna göre düzen yokluğunun, bireyleri kaygılı, korkak ve endişeli hale getirdiği ve bu durumda kişinin ayakta kalabilmesi için, istikrarlı bir karakter sergilemesinin önemli olduğu vurgulanır (Aytaç, 1997, s. 39).

### **2.3.1.5.2. Özerklik Kuramı**

Özerklik kuramı, sosyal yapı içerisinde kişiliğin fonksiyonu ve gelişimiyle ilgili bir makro motivasyon kuramıdır. Kuram; insan davranışlarının özerk olduğunu, insanların düşüncelerini en üst düzeyde davranışlarına yansıttığı ve olaylara tamamen seçim duygusuyla yaklaştığını iddia eder.

Özerklik kuramına göre hareketler üç temel ihtiyaç tarafından idare edilir: Birincisi, bireyin kendini ilgilendiren konularda seçim yapmasını içeren “*özerklik*” ihtiyacı; ikincisi, bireyin kabiliyetlerini kullanma ve onları geliştirme konularını içeren “*yeterlilik*” ihtiyacı ve üçüncüsü, diğer insanlarla birlikte olma ve sosyal açıdan kendini değerli hissetmesini sağlayan “*ilişki*” ihtiyacıdır.

Bu kurama göre, ihtiyaçlar sürekli karşılandığı oranda insanlar etkili olarak çalışacak ve sağlıklı bir şekilde gelişecektir. İhtiyaçlar engellendikleri oranda ise, insanlar olumsuzluğa gidip belirtisi gösterecek ve istek dışı davranışlar sergileyebileceklerdir (Keser, 2006, s. 35).

### **2.3.2. Süreç Kuramları**

Kapsam (içerik) kuramları kişilerin motive olabilmeleri ve iyi performans gösterebilmeleri için gerekli olan dürtüleri ve hedefleriyle ilgilenirken; süreç kuramları bireylerin bu dürtüleri nasıl davranışa geçireceği, kendisini nasıl yönlendirmesi gerektiği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. Kapsam kuramlarında ihtiyaçlar kişinin motivasyonunda temel rol oynarken, süreç kuramlarında ihtiyaçlar; kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir (Keser, 2006, s. 37).

#### **2.3.2.1. Beklenti Kuramları**

Beklenti kuramları, belirli sonuçların elde edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleşebilirlik ihtimali ve bu sonuçlara verilen değerlerle ilgilidir. Başka bir deyişle ümit

kuramı olarak da adlandırılan beklenti kuramının temeli, çeşitli davranış seçenekleri arasından, bireylerin sahip oldukları ve algıladıkları beklenti ve değerler doğrultusunda bir seçim yapmalarına dayanmaktadır (Eroğlu, 2004, s. 345). Beklenti kuramları iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, diğeri ise Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler tarafından bu kuramın daha da geliştirilmesiyle ortaya çıkan beklenti kuramıdır (Koçel, 2005, s. 648).

### 2.3.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Diğer kuramlarda motivasyon ihtiyaçlara göre açıklanırken, Vroom'un beklenti kuramında kişinin, akılcı davrandığını ve kişinin kendisine sunulan alternatifler arasından kendi amaçlarına ulaşma ihtimalini arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceği varsayımıyla açıklanır (Baysal ve Tekarslan, 1998, s. 116). Vroom'un kuramında, çalışanların çabaları performansa, performans da ödüle dönüşür. Bu ödüller ya pozitif ya da negatiftir. Daha fazla pozitif ödül daha fazla motivasyonla sonuçlanırken, daha fazla negatif ödüller daha az motivasyonla sonuçlanır (Lindner, 1998, s. 1).

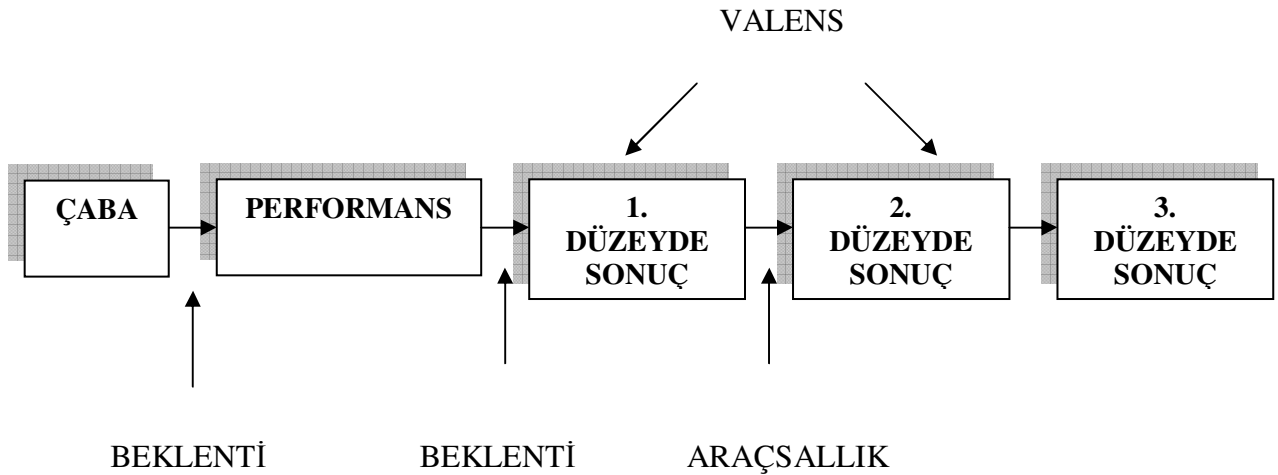
Bu kuramın üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valans (Valence)'dir. Valans, bir kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulan derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valansı -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek valans değeri, kişinin daha fazla çaba göstermesine sebep olacaktır.

Kuramın ikinci temel kavramı Beklenti (Expectancy)'dir. Eğer kişi çaba göstermekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (yani bunu bekliyorsa) daha fazla çaba sarf edecektir. Beklentiyi de 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade edilebilir. Kişi belirli bir çaba ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse beklenti 0 değerini alacaktır (Kaynak, 1995, s. 134).

Kuramın üçüncü kavramı Araçsallık (Instrumentality)'dir. Araçsallık birinci derecedeki sonuçların ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. +1 'den -1'e uzanan değer aralığındadır. Kişinin belirli bir çaba sonucu gösterdiği performans karşısında ödüllendirilmesi birinci derece sonuç olarak değerlendirilir. Birinci derece sonuçlar başka amaçları gerçekleştirmeyi etkiliyorsa, bu da ikinci derece sonuçlar olarak adlandırılır. Örneğin birinci derece sonuç olarak kişiyi maaşının artırılması, ikinci derece sonuç olarak statü elde



etmek, tanınmak, ailesini geçindirmek gibi faktörleri etkiler. Aksi takdirde tek başına maaşın artırılmasının bir anlamı yoktur (Koçel, 2005, s. 649).



Şekil 2.7. Vroom Motivasyon Modeli (Kaynak: Koçel, 2005, s. 650)

#### 2.3.2.1.2. Porter-Lawler Modeli

Porter-Lawler modeli, Vroom'un beklenti kuramının birtakım örgütsel koşullar ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilmiş şeklidir. Başka bir deyişle Porter-Lawler modeli Vroom'un kuramına bazı katkılarda bulunmuştur. Bunlardan ilki ödüllendirme adaletidir. Kişi kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmesine ve ödülün adil olup olmamasına ilişkin kişinin algılamalarına dayanır. Diğer katkısı ise rol çatışmalarıdır. Eğer ki işletmede görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse başarıyı ve motivasyonu etkileyebilecek rol çatışmaları ortaya çıkabilir (Eren, 2007, s. 541).

Şekil 2.8'de de görüleceği üzere, Porter-Lawler modelinin ilk üç basamağı Vroom'un beklenti modelinin aynısıdır. Ancak, Porter-Lawler modeli çabanın doğrudan doğruya başarıya ulaştıramayacağını işaret etmektedir. Çabanın başarıya götürebilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekir. Modelde çok önemli bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacaktır. Başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatmini belirler (Yüksel, 2000, s. 144). Şekil 2.8. Porter-Lawler modelini göstermektedir:



yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi daha kolay amaç belirleyen başka bir kişiye oranla daha yüksek başarı gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Oral ve Kuşluvan, 1997, s. 106).

Bu kuramda ele alınan diğer bir konu geribildirimdir. Geribildirim performans ile doğru orantılıdır. Çalışanların iyi geribildirim aldığı durumlarda gösterdikleri performansın daha yüksek olduğu, araştırma sonuçlarıyla kanıtlanmıştır. Kurama göre amaçların başarılmasında çok etkin bir role sahip olan geribildirim, davranışa yol gösterir (Tınaz, 2005, s. 13).

Locke amaçların motivasyondaki rollerini şu şekilde açıklamaktadır:

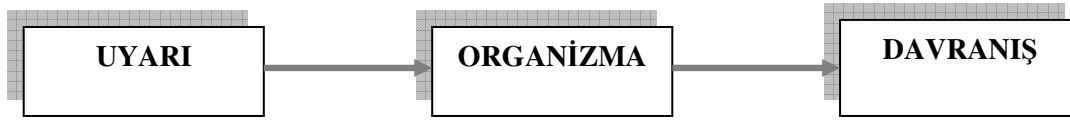
- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarısını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak türden olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Bireysel amaçların, örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi azaldıkça uyum artacağından başarı artacaktır (Günbayı, 2000, s. 42).

#### **2.3.2.4. Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramları**

Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) kuramlarının temelini, davranışa etki eden dış faktörler oluşturmaktadır. Davranış, sonuçlarının bir fonksiyonu olarak görülür. Kişiler ödünlendirmeye ya da cezalandırmaya sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınma yönünde davranışlar sergileme eğilimindedir. Kuramda iki türlü koşullandırma yöntemi vardır. Bunlardan ilki klasik şartlandırma, diğeri ise edimsel şartlandırmadır (Tınaz, 2000, s. 33). Bu iki şartlandırma kuramının yanında motivasyon araştırmalarında önem arz edecek Clark Hull tarafından geliştirilen Uyarım-Tepki ve Dürtü x Alışkanlık kuramından de söz edilebilir.

##### **2.3.2.4.1. Klasik Şartlandırma**

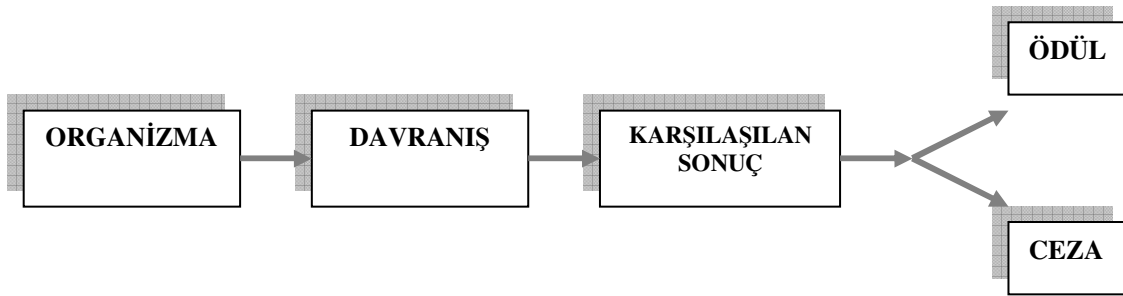
Pekiştirme kuramlarının temeli klasik şartlandırmadır. Pavlov, köpekler üzerinde yaptığı araştırmada, her zil çalışının ardından köpeğe yiyecek vermiş ve bir süre sonra sadece zil çalmış ve ardından köpeğe yiyecek vermemiştir. Köpek yine de daha önceden koşullandığı için yiyecek beklentisiyle salya akıtmaya devam etmiştir. Pavlov bu araştırmasında şartlandırılmış tepkinin belli bir uyarıya şartlandırıldığını ortaya koymuştur. Zira sirklerde hayvanların yaptığı birçok gösteri böylesine şartlandırmanın bir sonucu olarak yapılmaktadır (Can vd., 2001, s. 312).



Şekil 2.9. Klasik Şartlandırma (Kaynak: Koçel, 2005, s. 645)

#### 2.3.2.4.2. Edimsel (İşlemsel, Sonuçsal) Şartlandırma

Motivasyon kuramı olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal (edimsel, işlemsel) şartlandırmadır. Skinner tarafından geliştirilen bu yaklaşımda ana fikir, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Eğer kişi davranışları; kişi tarafından “*haz verici, memnun edici*” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşursa, o kişi muhtemelen aynı davranışı tekrar etmek isteyecektir. Eğer davranışların sonuçları kişi açısından “*acı verici, üzücü*” olarak nitelendirilebilecek sonuçlara ulaşıyorsa kişi bir daha o davranışı göstermeyecektir (Koçel, 2005, s. 645).



Şekil 2.10. Edimsel Şartlandırma (Kaynak: Koçel, 2005, s.646)

Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmeyi alışkanlık hale getirebilmek için kuramda dört yöntemin varlığından söz edilir.

**Olumlu Pekiştirme;** arzulanan bir davranışı yapan kişinin bu davranışı sürekli bir şekilde tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu da çoğu kez ödüllendirme ile olur.

**Olumsuz Pekiştirme;** kişi tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan önlemlerden oluşur. Burada bireyi zorla önleyici ya da cezalandırıcı bir tutumdan söz edilemez. Kişinin yapmış olduğu hatalı davranış bir şekilde ona hissettirilerek o davranıştan vazgeçirilmesi amaçlanır.

**Sona Erdirme;** bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını tamamıyla yok etme tedbirlerinden oluşur. Bu şekilde yapılmış olan ve arzulanmayan bir davranış bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir.

**Cezalandırma;** istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için kişinin cezalandırılması yöntemidir. Ceza gören bir kişi o davranışı bir daha tekrarlamak istemeyecektir (Eren, 2007, s. 545).

### 2.3.2.5. Clark Hull'un Uyarım-Tepki ve Dürtü x Alışkanlık Kuramı

Amerikalı psikolog Clark Hull tarafından geliştirilen bu kuramda davranış “dürtü ve alışkanlık gücünün bir kombinezonudur” şeklinde tanımlanmıştır. Böylece dürtü ve alışkanlık, öğrenme ve motivasyon sürecinin iki ayrı değişkenin çoklu bir kombinezonuna ihtiyaç vardır. Bu bakımdan kuram, uyarı-tepki şartlandırmasının önemini açıkladığı söylenebilir.

$$\text{Davranış} = \text{Dürtü} \times \text{Alışkanlık}$$

Yukarıdaki şekilde sembolik olarak formüle edilen kuramda dürtü ve alışkanlık değişkenlerinin şiddetinin yüksek olmasıyla ilgili davranışların sık tekrarlanması, Hull'a göre pekiştirme olgusuyla gerçekleşmektedir. Pekiştirme, uyarım-tepki ilişkisinin sonucunda, organizmanın homeostatik dengesini bozan uyarımın etkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkmasıdır. Uyarım- tepki ilişkisinin sonucunda, organizma hoşnut olmuşsa davranış tekrarlanır, hoşnut olmamışsa, bir süre sonra terk edilir (Eroğlu, 2004, s. 355).

### 2.3.2.6. Sosyal Öğrenme Kuramı

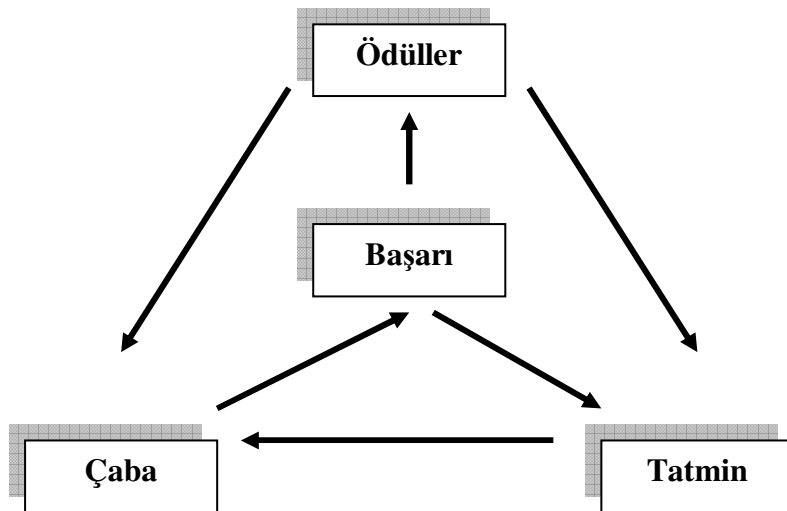
Albert Bandura ve arkadaşları kapsamlı pekiştirme kuramıyla ilgili çalışmalarında, bireylerin kapasite, düşünme ve bilişsel durumlarını dikkate almadan, görünen başarı yaklaşımının açıklanamayacağını öne sürmüşlerdir. Davranışların çeşitli bireysel ve çevresel etkenlerin devam eden karşılıklı etkileşimi ile öğrenilerek oluştuğu görüşünü savunmuşlardır. Diğer bir deyişle davranışların çoğu; sosyal çevreyi gözleyerek, taklit ederek, tarafların karşılıklı etkileşimi ile öğrenilir (Çetinkanat, 2000, s. 32).

Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, motivasyonu etkileyen üç ana etken vardır. Bunlar, bireyin amacına ulaşma beklentisi, amacın birey açısından değeri ve bireyin yapılacak işe yönelik tepkisidir. Birey ilk iki maddeye olumlu yanıtlar veriyorsa bu durum o kişinin özgüven duygusunu geliştirecektir. Beklenen sonuçlar olumlu ise ve yapılacak iş ona yarar sağlayacaksa motivasyon gerçekleşir. Davranışlar genellikle önceki davranışların sonuçları

tarafından yönlendirilir. Örneğin, daha önce yöneticinin, işe geç gelinmesine çok tepki göstermesini bilen bir çalışan asla işe geç gelmek istemeyecektir (Çiçek, 2005, s. 28).

### 2.3.2.7. Basitleştirilmiş Süreç Kuramı

Cranny ve Smith adlı düşünürlerin, beklenti kuramından etkilenerek geliştirdikleri basitleştirilmiş süreç kuramı, çaba, tatmin, başarı ve ödül kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmenin gerekliliğine dayanır. Bu kurama göre başarı modelin ortasında yer almakta, ödül ve tatmin üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus, ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Bu yüzden, sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın motivasyonda önemli rolü vardır (Eren, 2007, s. 544).



Şekil 2.11. Cranny-Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı (Kaynak: Eren, 2007, s. 544)

### 2.3.2.8. Bilişsel Değerlendirme Kuramı (Özerk Benlik Yönetimi Kuramı)

Bilişsel değerlendirme modeli, deCharms adlı bir sosyal bilimcinin çalışmalarının Deci ve arkadaşları tarafından geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Kuramın temelini özerk motivasyon ve kontrollü motivasyon arasındaki fark oluşturur. Kurama göre, bir kişi eylemini “isteyerek” gerçekleştiriyor ve bu eylemleri “tamamen onaylıyor” ise özerk kabul edilir. İçsel motivasyon, özerk motivasyonun bir örneğini oluşturur. İnsanlar ilginç ve çekici buldukları bir işle meşgul oldukları zaman, bu davranışı tamamen gönüllü bir şekilde yaparlar. Aksine kontrollü motivasyonda davranışta bulunma eylemi, bir baskı ve zorunluluk sonucu ortaya çıkar. Bu da dışsal motivasyon olarak adlandırılır. Hem özerk motivasyon ve hem de

kontrollü motivasyon içsel ya da dışsal kaynaklı olsun isteyerek ortaya çıkar ve birlikte istek ve motivasyon eksikliği sonucu ortaya çıkan motive olamama (amotivation) durumuna karşı birlikte çaba sarf ederler (Gagne ve Deci, 2005, s. 333).

## 2.4. MOTİVASYONU ARTIRMA YÖNTEMLERİ

Motivasyon çalışanlar için büyük öneme sahiptir. İşletme yöneticilerinin asli görevlerinin başında çalışanlarının motivasyonlarını üst düzeyde tutmak gelmektedir. Motivasyon kuramları ve bu doğrultuda yapılan çalışmalar, çalışanların iş yaşamlarında performanslarını istenen düzeye çıkarmalarını ve motivasyonlarının en üst düzeyde tutulabilmesini sağlamak için birtakım yöntemler geliştirilmiştir. Bunlar; hedef belirleme, iş tasarımı, standart ve esnek zaman uygulamaları, takım çalışması, kalite çemberleri, performans değerlendirme ve amaçlarına göre yönetim uygulamalarıdır.

### 2.4.1. Hedef (Amaç) Belirleme

Hedef (amaç) belirleme, çalışanlardan işlerini yaparken hangi hedefleri gerçekleştirmeleri beklendiğinin açıkça belirtilmesidir. Hedef belirleme uygulamalarında aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Tevrüz vd., 1999, s. 82);

- Hedefler açık ve belirgin olmalı. Belirlenen hedeflerin kesin tanımlarının yapılmasının (örneğin, ulaşılması beklenen üretim miktarı) genel hedefler verilmesinden daha motive edici olduğu bulunmuştur.
- Zor fakat ulaşılabilir hedefler olmalı. Zor olmakla birlikte çalışanların kabul ettiği hedeflerde motive edici olmaktadır. Ancak bu hedefler çalışanların ulaşabileceği hedefleri aşmamalıdır.
- Hedef çalışan grubun da katılımıyla belirlenmeli. Çalışanla yöneticinin bir arada katılımlı karar verme yöntemi ile hedefleri tespit ettiklerinde, çalışanlar daha yüksek performans göstermektedir.
- Geri bildirim sağlanmalı. Hedeflere yönelik performans hakkında objektif ve zamanında bilgi verilmelidir.

Hedef belirleme uygulamalarının başarısı, bu tekniğin kullanımına uygun olacak (satışlar, üretim gibi hedef belirlenmesinin kesin olduğu ve nicel sonuçların alınabildiği) iş alanlarında kullanılmasıyla anlaşılabilir (Baysal ve Tekarslan, 1998, s. 120).

## 2.4.2. İş Tasarımı

İş tasarımı, işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eder. Başka bir deyişle işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak işin sosyal ve yapısal görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2006, s. 103). Başka bir tanımla iş tasarımı, verimliliği ve iş tatminini arttırmak için işin yapısında motivasyon kuramlarının uygulanmasıdır (Daft, 2003, s. 563).

İş tasarımında amaç, yapılan işte teknolojik örgütsel isteklerin yanı sıra çalışanların sosyal ve özel isteklerini karşılamak ve onları tatmin etmektir. Motivasyon kuramlarına göre kişilerin ihtiyaçları ve tercihleri farklıdır. Bazı ihtiyaçlar diğerlerine göre daha güçlü ve öncelikli motive edici özelliğe sahiptir. İş tasarımında tüm motivasyon kuramlarının göz önünde tutulması faydalı olacaktır. Nitekim iş tasarımı ile gereklidir (Oral ve Kuşlivan, 1997, s. 108).

İş tasarımında kullanılan yaklaşımların geliştirilmesinde endüstri mühendisleri ile davranış bilimleri uzmanlarının çabaları önemli yer tutar. İş tasarımında davranış mühendisleri, kendi inançları doğrultusunda verimliliği arttırmak için gerek duyulan bazı mühendislik ilkelerine bağlı kalırlarken, psikologlar, işin tatmin edici rolü ve zihinsel sağlıkla ilgili sonuçlarıyla uğraşmaktadırlar (Bingöl, 2006, s. 104).

Çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak için iş tasarımının çeşitli yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler; iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi klasik yöntemlerden ve iş karakteristikleri modeli ve süreç yenileme gibi modern düzenlemelerden oluşmaktadır.

### 2.4.2.1. İş Basitleştirme

İş basitleştirme, çalışanın yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle onu çalışanın kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzman olabileceği niteliğe getirerek verimliliği artırma yoludur (Eren, 2007, s. 548). Burada amaç bir işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorulularak ve daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirmek için gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının birleştirilmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi en çok uygulanan yöntemlerdendir.

Ayrıca iş basitleştirmenin etkili olabilmesi için uzmanlaşma, hareket ve zaman etüdü, iş şartnameleri ve iş tanımları, zamandan tasarruf sağlayıcı araçların kullanılması işçilerin



mesleki açıdan eğitilmesi gibi birçok ek çalışmanın daha yapılması gerekmektedir (Bingöl, 2006, s. 105).

İş basitleştirmenin olumlu yönleri yanında olumsuz yönleri de vardır. Basitleştirilmiş, rutin işi yapan çalışanlar monotonluktan dolayı bir süre sonra can sıkıntısı içerisine girecek ve bu da verimli çalışmalarını olumsuz yönde etkileyecektir.

#### **2.4.2.2. İş Değiştirme (Rotasyon)**

İş rotasyonu; çalışanların sistematik olarak bir işten başka bir işe kaydırılmaları ve yaptıkları iş çeşidinin artırılması yoluyla onların monotonluktan kurtarılmasıdır (Eren, 2007, s. 548).

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin getirmiş olduğu makineleşme ve otomasyonla birlikte çalışanlar her gün belirli bir işi tekrarlamaktan dolayı bıkkınlık ve isteksizlik duymaya başlamıştır. Bu monotonluğu ortadan kaldırabilmek için getirilen en etkili çözüm iş değiştirme olmuştur. İş değiştirme ile çalışanların nitelikli hale gelmesi, edinilen bilgi ve tecrübelerin pekiştirilmesi ve kişisel güvenlerinin artması söz konusu olacaktır. Tüm bunlar ise, çalışanların işe daha kolay motive olmalarını sağlayan yönetsel bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır (Oral ve Kuşluyan, 1997, s. 109).

İş değiştirmede amaç çalışanların birden fazla birimde görev yaparak değişik nitelikteki işleri öğrenmelerini sağlamaktır. Bu şekilde bir yandan çalışanların bilgi ve birikimi gelişirken, diğer taraftan çalışanın işletmede işlerin genel olarak nasıl yürüdüğüne ilişkin fikir ve tecrübe sahibi olması sağlanmaktadır. İş değiştirme sayesinde etkinlik ve verimlilik artmakta, işletmede her çalışanın alternatifi olan bir çalışanın yetiştirilerek geniş bir personel istihdam esnekliğine kavuşmaktadır (Werther ve Keith, 1994, s. 317).

#### **2.4.2.3. İş Genişletme**

Birden fazla görevin bir araya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlamakta ve çalışanlar için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu arttırmaktadır (Eren, 2007, s. 548).

Sorumlulukların yatay genişlemesini sağlayan iş genişletme programı, işin bitirilmesi süresinin uzamasını ve teknolojik yapı ve yerleşim düzeyinde önemli değişiklikler getirir. Çalışan kendi işiyle yapısal benzerliği olan diğer iş elemanlarını yay yana getirerek yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. Programın amacı, yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırarak motivasyonu sağlamaktır (Bingöl, 2007, s. 106).

#### 2.4.2.4. İş Zenginleştirme

İşletmelerde uygulamaya konulmuş olan iş tasarımı yöntemlerinden iş zenginleştirme fikri ilk defa Herzberg tarafından ortaya atılmıştır. Herzberg'e göre, bir çalışanın yapacağı iş çeşitlerini arttırmanın yanı sıra iş sürecinin planlama, örgütleme ve sonuçların değerlemesi gibi baştan sona tüm sorumluluğun çalışana verilmesi söz konusudur. Bunu sağlamak için de daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmak gerekmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998, s. 121).

Sorumlulukların dikey olarak genişletilmesini sağlayan iş zenginleştirmede, aynı işin sürekli olarak tekrarlanması, iş yerinin kontrolünün mekanik olarak sağlanması, yüksek düzeyde otomatikleşmiş ve uzmanlaşmış işler gibi nedenlere bağlı olarak çalışanlar psikolojik yönden etkilenebilmektedir. Bu da, çalışanlar üzerinde monotonluk, bıkkınlık, yetenek ve potansiyellerini gösterememe gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir ve çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilir (Oral ve Kuşluvan, 1997, s. 110).

#### 2.4.2.5. İş Karakteristikleri Modeli

İş karakteristikleri modeli, J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham'ın geliştirdiği daha kapsamlı bir iş zenginleştirme modelidir. Çalışanları motive edebilmek için hem yatay hem dikey iş yükünü birleştiren bu model, 5 ana iş karakteristiğini, bu karakteristikler arasındaki ilişkileri ve bunların çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini tanımlamaktadır.

İş karakteristikleri modeline göre, herhangi bir iş, aşağıda tanımlanan 5 ana boyuta göre açıklanabilir (DeCenzo ve Robbins, 1999, s. 111):

- **Beceri Değişkenliği:** Çalışanların değişik bilgi beceri ve yeteneklerini kullanarak, farklı görev ve uygulamaları yerine getirme derecesidir.
- **Görev Kimliği:** Bir işin, çalışan tarafından belli bir bölümü yerine, başlangıçtan sonuna kadar tamamının yerine getirilme derecesidir.
- **Görevin Önemi:** Bir işin çalışan açısından işte veya iş dışındaki önem derecesidir.
- **Özerklik:** Çalışanın işindeki serbestlik ve bağımsızlığının yanı sıra iş ile ilgili planlama ve düzenleme yapma konusunda da bağımsız olabilme derecesidir.
- **Geri Bildirim:** Çalışanın kendi performansı ile ilgili sonuçların açık bir şekilde verilme derecesidir.

Bu modele göre ilk üç boyut (beceri değişkenliği, görev kimliği, görevin önemi) anlamlı bir iş yaratmak için oluşmuştur. Eğer bu karakteristikler bir işte mevcutsa, kişi, işini önemli, değerli, yapmaya değer göreceğini tahmin edebiliriz. Otonomiye sahip bir iş sonuçlar için çalışana kişisel sorumluluk duygusu verir. Ve eğer bir iş geri beslemeyi sağlıyorsa, çalışan ne kadar verimli çalıştığını bilecektir (Robbins ve Coulter, 2007, s. 466).

#### **2.4.2.6. Süreç Yenileme Modeli**

Kısaca işin yeniden tasarımı anlamına gelen süreç yenileme; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi performansın önemli ölçütlerinde kesin iyileşmeler sağlamak için iş süreçlerinin temelden yeniden ele alınması ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Süreç yenileme, kurumsal yapılar, yönetim sistemleri ve iş tasarımlarının tüm yönleri üzerinde durmaktadır. Bununla beraber süreç yenileme, işin görevler veya işlevler yerine çıktılar etrafında örgütlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Bingöl, 2006, s. 109).

#### **2.4.3. Standart ve Esnek Çalışma Programları**

Standart çalışma programları, sabit bir çalışma haftasına göre çalışmanın programlanmasını öngörmektedir. Buna göre; çalışan, örneğin günde belirli saatler arasında 7,5 saat olmak üzere bir haftada 45 saat çalışmak durumundadır. Bu programlar, işyerinin çalışma düzenine göre vardiya durumunu ve her bir vardiyanın hangi saate başlayacağını ve hangi saatte sona ereceğini önceden belirlemiştir. Böyle bir yaklaşım 19. yy.'den beri uygulanmaktadır. Standart çalışma programları beraberinde birtakım sorunları da getirmiştir. Bunun içinde yeni çalışma programları geliştirilmiştir (Bingöl, 2006, s. 110).

Yeni tekniklerden biri olan esnek zamanlı programlarda, belirli sınırlar içinde, gözetime tabi olmaksızın işini tamamlaması için çalışana çalışma sürelerini düzenleme serbestliği tanınır. Klasik çalışma saatleri yerine, kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla yönelik olarak çalışanlar günün belli saatlerinde (örneğin 09–12 arası) çalışmakta, diğer saatlerde bağımsız kalabilmektedirler. Bu uygulamanın personel devri ve devamsızlığını azalttığı, fazla mesai giderlerini düşürdüğü, yönetim-çalışan çatışmasını azalttığı, çalışanlara bağımsızlık ve sorumluluk duygusunu kazandırarak iş tatminlerini artırdığı gözlenmiştir (Can vd., 2001, s. 89).

Ülkemizde 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 tarihli iş yasasında esnek çalışma düzenlemelerine yer verilmiştir. Bu yasayla getirilen yeni hükümler arasında; sıkıştırılmış iş haftaları, kısmi çalışma, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı, yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışma gibi hükümler yer almaktadır.

Esnek çalışma yöntemlerinden biri olan **Sıkıştırılmış İş Haftaları**, çalışanın bir haftada çalışması gereken, örneğin toplam 45 saati 6 günde çalışması gerekiyorsa, bunun yerine 45 saati 4–5 günde çalışabilme olanağı sağlayan bir yöntemdir. Bu tür programlar, bir işletmenin makine ve teçhizatından daha fazla yararlanmasına, personel devri ve devamsızlığın azaltılmasına izin vermektedir.

Diğer esnek çalışma yöntemlerinden birisi de **Kısmi (Part-time) Çalışmadır**. Kısmi çalışma programları günümüzde oldukça popüler olup kısaltılmış günlük program niteliğindedir. Çalışanlar ya kendi istekleri doğrultusunda ya da işletmenin belirlediği programa göre günün belirli saatlerinde çalışabilmektedir.

**Çağrı Üzerine Çalışma** yönteminde ise, çalışan kendisine ihtiyaç duyulması halinde belirli bir iş görme edimini yerine getirmek üzere kendisine çağrıda bulunulur ve bu çağrı üzerine yapmayı üstlendiği işi yerine getirir.

**İş Paylaşımı**, bir türlü kısmi çalışmadır. Ancak iş paylaşımında, iki insan düzenli bir tam gün çalışması için sorumluluğu paylaşmaktadırlar. Kendi aralarında yaptıkları anlaşmaya binaen işi yarı yarıya paylaşabilirler ya da diğeri daha fazla iş üstlenebilir.

Günümüzde en popüler çalışma yöntemlerinden birisi, **Yer ve Zaman Kavramlarından Bağımsız Çalışma (Teleworking)**dır. Özellikle iletişim teknolojisini gelişmesiyle birlikte Batı'da bu yöntem oldukça rağbet görmektedir. Çalışan, çalışma zamanının önemli bir kısmını, işyerinden ve işverenden uzakta çalışmasını gerektiren geniş bir iş etkinliği söz konusudur. Temelde iki türü bulunmaktadır. Bunlar; evden çalışma ve iş merkezlerinde çalışmadır (Bingöl, 2006, s. 110).

#### 2.4.4. Takım Çalışması

Takım; özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir (Yılmaz, 1999, s. 1).

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerine sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruptur (Koparan, 2005, s. 2).

Takım Çalışması ise; ortak bir vizyona doğru birlikte çalışma ve bireysel başarıları örgütsel hedeflerle yönetme kabiliyetidir (Carnegie, [www.heartquotes.net](http://www.heartquotes.net), Erişim Tarihi: 27.01.2008).

Takım çalışması, çalışanlar da söz sahibi olarak günlük sorunların çözümüne katıldığı için günümüzün çok güçlü yönetim aracı haline gelmiştir. Birçok örgüt takım kullanmayı tercih etmektedir çünkü takımlar, değişik deneyimleri ve uzmanlıkları olan bireylerden oluştuğu için yaratıcılık gerektiren görevlerde tek bir bireyin yapabileceğinden daha başarılı olmaktadır. Ayrıca, takımlardaki üye sayısının çokluğu ile orantılı olarak ortaya çıkan daha fazla bilgi alışverişi de yenilikçi önerilerin artıp daha iyi kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır (İslamoğlu, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr), Erişim Tarihi: 18.02.2008).

Yöneticiler işletmelerinde takım çalışması yoluyla motivasyonu sağlayabilmek için birtakım faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bunlar (Hardingham, 1998, s. 42):

- Takımlara açıkça tanımlanmış hedefler verilmelidir.
- Takımlara onlardan ne beklendiğine dair tutarlı mesajlar vermelidir.
- Bireysel performans kadar takım performansı da ödüllendirilecek bir sistem uygulamalıdır.
- Takımlara iyi yaptığı şeylerle ilgili dürüst ve olumlu biçimde geri bildirim verilmelidir.
- Yönetim kurulu ve yöneticiler çalışanlarına iyi bir takım çalışması örneği oluşturmalıdır.
- Takımlara hedeflerine varmak için talep ettikleri makul kaynaklar sağlanmalıdır.
- Takım liderleri desteklenmelidir.

Takım çalışması yoluyla motive edilen çalışanlar maliyetlerin ve müşteri şikâyetlerinin düşmesinden, yönetim sinerjisinden optimal biçimde yararlanılmasında ve işletmenin yaratıcılık kapasitesinden en üst düzeyde avantajlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Takım çalışması yoluyla motivasyon, etkin ve maliyeti düşük bir motivasyon tekniğidir. Günümüz işletmeleri performans kapasitelerinden daha fazla yararlanmada, orijinal teknolojileri geliştirmede, yapılarındaki girişim amaçlı faaliyetleri teşvik etmede takım çalışması yoluyla motivasyonu benimsemelidir (Bahar, 2006, s. 138).

### 2.4.5. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, işle ilgili problemlerin araştırılması ve çözülmesi için oluşturulmuş problem çözme takımlarıdır. 1950'li yıllarda Japonya'da bir Amerikan uygulaması olan kalite kontrol teknikleri temel alınarak üretimle ilgili problemlerin kaldırılması amacıyla yönelik olarak oluşturulmuştur (Pekdemir, 1994, s. 57).

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içerisinde çalışan sayıları 5–10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını ve katkılarının daha çok olduğunu hissetmeleri açısından etkili bir motivasyon kaynağıdır (Efil, 1999 (b), s. 21). Çalışanlar, üzerinde çalışmak istedikleri sorunları seçme konusunda serbest bırakıldıklarında çözüm bulmak için daha fazla motive olmaktadır. Ayrıca bir grubun üyesi olarak bir masanın etrafında oturmak ve sorunları çözmek bu kişileri daha da motive etmektedir (Özgen vd., 2002, s. 313).

Kalite çemberlerinin kullanımı ile; çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin arttığı, bilgi ve becerilerinin geliştiği, öneri ve yaratıcı fikirlerinin arttığı, finansal tasarruf sağlandığı, ürün maliyetlerinin düştüğü ve kalitesinin arttığı, işe devamsızlığın ve iş kazalarının azaldığı, sendika ile yönetim arasındaki ilişkilerin geliştiği gözlemlenmiştir. Kalite çemberleri oluşturularak kişilerin kararlara ve problemin çözümüne katılımlarının sağlanmakta, çalışanları motive ettiği gibi becerilerini kullanma olanakları sağlamakta ve işlerinden memnuluk duymalarına katkıda bulunmaktadır (Pekdemir, 1994, s. 66).

### 2.4.6. Performans Değerlendirme

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Özgen vd., 2002, s. 209). Diğer bir tanımla performans, belirli bir zamanda iş tamamlanırken ya da tamamlandığında, kişinin başarılı bir şekilde ortaya koyduğu çıktıların kaydıdır (Bademci, 1998, s. 3).

Performans değerlendirme ise, çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, kişinin işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizlerdir (Ünsalan, 2006, s. 124). Daha geniş bir tanımla performans değerlendirme, örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok evreli bir süreçtir (Özgen vd., 2002, s. 210).

Birçok insan kaynakları yönetim uygulamasına girdi sağlayan performans değerlendirme, örgütlerin başarısı için önemli bir faktör olan çalışanın motivasyonu üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu sağlanmasıyla rekabetçi piyasalarda personel sirkülasyonu azalmakta, üstün performans sergileyen çalışanlar işletmede tutulmakta ve örgütler açısından performans değerlendirme stratejik bir konuma gelmektedir (Çiçek, 2005, s. 62).

Her ne kadar performans değerlendirmenin motivasyon üzerinde etkili bir rolü bulunmakta ise de, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanları motive etmediği gelişmelerine etkili bir şekilde yol göstermediğini ortaya koyan önemli kanıtlara dikkat çekilmiş ve ayrıca bu sistemlerin astlar ile üstler arasında çatışma yarattığı ve işlevsel olmayan davranışlara sevk ettiği görüşü de ortaya konmuştur. Bu ve benzeri eleştirilere karşın, günümüzdeki birçok başarılı şirket bunun yapılması gereken ciddi bir iş olduğunu düşünmektedir. Çünkü çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında performans değerlendirme bir sonuç değil, daha çok performansı etkileyen bir araçtır (Bingöl, 2006, s. 323).

#### **2.4.7. Amaçlara Göre Yönetim Uygulamaları**

Amaçlara göre yönetim ilk defa Peter DRUCKER tarafından ortaya atılmıştır. Drucker, amaçlara göre yönetimi şu şekilde tanımlamıştır: “Çalışanların yetki ve sorumluluğuna fırsat veren, aynı zamanda görüş ve çabalarını ortak biçimde yönlendiren, takım çalışmalarını oluşturan ve birey amaçları ile işletme amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemidir” (Tortop vd., 1999, s. 248).

Başka bir tanıma göre AGY; işletme amaçlarıyla çalışan amaçları arasında uyum sağlayarak hem örgütün etkinliğini artırmayı amaçlayan, hem de çalışanların motivasyonlarını artırarak daha verimli çalışmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmaya çalışan bir yönetim şeklidir (Fidan ve Dinçer, 2000, s. 273).

AGY ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ve anlayış önem kazanmakta, herkes güçlerini ve yeteneklerini aynı amaç doğrultusunda birleştirmektedir. Yönetici-çalışan arasında iş birliği sağlanmakta, çalışanların fikir ve tecrübelerinden yararlanma imkânı doğmakta ve çalışanların ve işletmenin kendi kendini eleştirmesine fırsat doğmaktadır. Yine bu yöntemle, çalışanlar kendi kendilerini denetleme imkânı bulmakta ve bu da iş motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Tortop vd., 1999, s. 257).

Sürekli ve dinamik bir süreç olan amaçlara göre yönetim genel olarak dört aşamada uygulanmaktadır (Fidan ve Dinçer, 2000, s. 273):

- Amaçların belirlenmesi
- Faaliyet planının yapılması
- Kendi kendini kontrol
- Periyodik değerlendirmeler

Bu aşamalar uygulanırken yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişilerin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Silah, 2000, s. 65).

## 2.5. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Motivasyonda temel amaç, çalışanların istekli, verimli çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için, işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Ancak günümüze kadar sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Çünkü her şeyden önce bir kişi için özendirici niteliği olan bir araç bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Başka bir deyişle özendirici araçların etkinliği, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine, toplumsal yapıya, yöneticilerin anlayış ve davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

Tüm bunlar ışığında, motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile her kişiye her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (Bingöl, 1998, s. 275). Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları sosyo-ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olarak üç ana bölüme ayrılarak incelenebilir.

### 2.5.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş amacı ile çalışanların çalışma amacının temelini ekonomik sebepler oluşturur. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 146).



Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerde, sosyo-ekonomik faktörler en önemli özendirici araçlardır. Çünkü bu tür ülkelerde işsizlerin veya kalifiye olmayan çalışanların sayısı fazladır. Çalışanlarda işini kaybetmemek için aldığı ücret karşısında kendisinden bekleneni en iyi şekilde yapmaya çalışacaktır (Sapançalı, 1993, s. 59).

Sosyo-ekonomik araçları beş başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; ücret (gelir) politikası, prim sistemi, ödül politikası, kâra katılma ve ödeme paketleri/sosyal olanaklardır.

### 2.5.1.1. Ücret (Gelir) Politikası

İşletmenin sağladığı en önemli özendirici araçlardan biri gelirdir. Gelir, bireyin işletmeden sağladığı ekonomik kazançların tümüdür. Gelir, çalışan için geçinme aracı olurken, işletme için bir gider aracıdır. Bu sebeple çalışanlar geçinme araçlarını yükseltmek için daha fazla çaba gösterirken, işletmeler ise giderlerini azaltmak eğiliminde olacaktır (Fındıkçı, 2002, s. 399).

Kendilerinden bekleneni yerine getirme karşılığında çalışanlara verilen ücret, onların fizyolojik, biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmelidir. Çünkü ücret bireyin refah düzeyinin bir göstergesidir. Standart refah düzeyine ulaşamayan kişide yeterince verimli çalışamaz ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenir.

- ❑ Ücretler birden çok nedenle önemlidir:
- ❑ Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur.
- ❑ Ücret ölçüsü, sadece işletme içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da çalışanın konumunu gösterir.
- ❑ Ücrette yapılacak bir artış, çalışanın işteki başarısının onaylanmasıdır.
- ❑ Ücretteki artış, diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir (Hagemann, 1997, s. 43).

İşletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli bir faktördür. Her çalışan, kendi bilgi, beceri ve yetenekleriyle çalıştığı işletmeye katkı sağlar ve karşılığında da adil bir ücret ister. Eğer kişi aynı işletmede ya da başka işletmelerde, kendisiyle aynı işi yapanlara göre daha az ücret aldığını düşünürse, performansı olumsuz yönde etkilenir ve motivasyon eksikliği ortaya çıkar. İşletmede yöneticiler ücret politikasını düzenlerken bu durumu göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Son olarak ücretin her zaman bir motivasyon aracı olamayacağı yönünde bazı görüşler de ortaya atılmıştır. Örneğin yüksek gelir düzeyine sahip olan birey, ihtiyaçlarını yeterince karşılayabildiği için, para olgusu motive etmeyebilir. Ancak bireyin aldığı ücret, yalnızca refah düzeyini göstermekle kalmaz, aynı zamanda işletmedeki ve toplumdaki statüsünün de göstergesidir. Tüm bu sebeplerden dolayıdır ki ücret motivasyonda özendirme araçlarından en önemlileri arasında yer almaktadır.

### **2.5.1.2. Prim Sistemi**

Çalışanları, almış oldukları sabit ücret dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla “primli ücret” sisteminden de söz edilebilir. Bu uygulamada çalışanlara ödenen primlerin hesaplanmasında genelde iki etken temel alınır. Bunlar işin yapıldığı zaman süresi ve verilen zaman içinde yapılan iş miktarıdır. Buna göre bir işi zamanından önce bitiren ya da kendisine verilen zaman dilimi içerisinde fazla üretim yapan çalışanlara belirli oranlarda primler verilerek onların bu yolla motive olmaları sağlanır (Aşıkoğlu, 1996, s. 48).

Prim sistemi çalışanı motive etmesinin yanında birtakım sorunları da ortaya çıkarabilir. Bu sorunların başında, primin hesaplanmasında çalışanın harcadığı ek çabaya uygun prim verilmemesi ya da keyfi esaslara göre verilmesinin çalışanlar arasında yaratacağı huzursuzluklar yer alır. Diğer taraftan primli ücret çalışanları daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına ve çalışanların daha çok yıpranmasına sebep olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 150).

### **2.5.1.3. Ödül Politikası**

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha fazla bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu yönde verilebilecek bir ödül, bulunduğu birimde önemli bir yenilik ya da buluş önerme karşılığı olabileceği gibi sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki durum vardır. Birincisi, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman kaybetmeksizin, sağlanan başarıdan hemen sonra çalışana ödenmesidir. Diğeri ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, çalışanları daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye sevk edecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 154).

Ödüller maddi ve manevi olarak ikiye ayrılabilir. Maddi ödüller çoğu zaman ekonomik kaynaklı olurken, manevi ödüller ise çoğunlukla sözlü mesajlar, statü ve yetki ile ilgilidir. Maddi ödüller çok daha önemli görülmesine karşın etki bakımından manevi ödüllerden sonra

geldiği kanıtlanmıştır. Örneğin çalışana yönelik bir takdir ifadesi, elinin sıkılması bir toplantıda örnek gösterilmesi, yetkisinin artırılması, özel günlerinin hatırlanması gibi davranışlar çalışan için birer manevi ödül niteliğindedir ve çalışan için maddi ödülünden daha anlamlı olabilmektedir (Kaynak, 1995, s. 390). İster maddi olsun, ister manevi olsun çalışana verilecek olan ödüller, yalnızca çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilemez. İşletme ortamında bir çalışanın ödül alması, diğer çalışma arkadaşlarını da ödül alabilmek için daha verimli ve istekli çalışmalarına teşvik edeceği de unutulmamalıdır.

İşletmede ödül politikası uygulanırken işletme ortamında dağıtılan ödüllerin adalet ve eşitlik ilkesine uygun olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İki çalışanın gösterdiği aynı başarı karşısında adil olmayan bir ödül dağıtımını yapıyorsa bu diğer çalışan için huzursuzluk kaynağı olacaktır. Diğer taraftan işletmeler ödül politikalarını yerinde ve zamanında uygulamalıdır. Aksi takdirde çalışanlar sürekli ödül beklentisi içerisinde olurlar ve ödül alamadığı zamanlarda motivasyonları olumsuz etkilenebilir.

#### 2.5.1.4. Kâra Katılma

Sosyo-ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri kâra katılmadır. Kâra katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonu elde ettiği karın bir bölümünün, bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı olan çalışana dağıtılması esasına dayanır (Sözer, 2006, s. 81).

İşletmede çalışanların kâra katılmaları ve böylelikle ekonomik gelir elde etmeleri, çalışanların performanslarını yükseltmesi üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Çalışanın işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekli ve verimli çalışmasını teşvik edecektir (Aşıkoğlu, 1996, s. 49).

Kâra katılma sürecinin nasıl işleyeceği, belirli bir dağıtım planı içinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu plana göre dağıtım üç şekilde gerçekleşebilir:

**Nakit olarak dağıtım:** Bir yıl ya da daha az sürede elde edilen kârın belirli bir yüzdesinin, nakit olarak çalışanlara dağıtılması esasına dayanır.

**Ertelenmiş dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm durumunda ödenmek üzere, her yıl elde edilen kârın, belirli bir yüzdeki çalışanlar adına ayrı bir hesapta saklanmasıyla yapılan dağıtım şeklidir.

**Karma dağıtım:** Nakit ve ertelenmiş dağıtım modellerinin birlikte uygulamasıyla ortaya çıkar. Çalışanın payına düşen kârın bir kısmı dağıtılırken bir kısmı da ertelenerek sonradan ödenmek üzere biriktirilir.

Yukarıdaki dağıtım şekillerinin yanı sıra bazı işletmeler hisse senedi dağıtımını yoluna da gidebilir. Zamanla hisse senedi miktarı ve değerinin artma ihtimaline karşın işletmeler bu dağıtım şeklini pek kullanmak istememektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 152).

Son olarak unutulmamalıdır ki ödül politikasında olduğu gibi kâr dağıtımını da adil olmalıdır. Kâr dağıtımını tüm çalışanlara yapıyorsa, kârda emeği olmayan ya da diğerlerine göre az olan çalışan da eşit pay alacağı için bu durum diğer çalışanlar arasında huzursuzluk ortaya çıkarabilir. Bu yüzden yöneticiler kâr dağıtım politikalarını hangi kriterlere göre belirleyeceğini iyi saptamalıdır.

#### 2.5.1.5. Ödeme Paketleri ve Sosyal Olanaklar

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler de vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paketi oluşturulabilir. Bu ödeme paketini oluşturan faktörler insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar. Bu faktörlerden bazıları şunlardır:

**İndirimler:** Birçok şirket, çalışanlara kendi ürün ve hizmetlerinde belirli bir oranda indirim yapar; otomatik makinelerdeki ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeterya ve çevredeki lokantalardaki indirimli menülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar.

**Mali yardım:** Bazı firmaların çalışanlara resmi ve gayri resmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur. Avans verilmesi, araba ya da akaryakıt tahsisi, otobüs, uçak bileti, düşük faizli ya da faizsiz borç verme vb.

**Ücretli izin:** Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.

**Hastalık yardımı:** Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için çalışanlara ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini çalışanların hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.

**Sağlık sigortası sistemi:** Bazı şirketler önemli elemanları ya da tüm elemanları için örgütler yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler. Böylece insanlar hastalandıkları zaman hızlı ve etkili bir tedavi alabilecekleri için kendilerini güvenli ve güvenceli hissederler.

**Emeklilik sistemi:** İnsanların çoğu, zaman zaman gelecekleri konusunda kaygılanırlar. Yaşlı çalışanlar için emeklilik planlarında yol gösteren şirketler çalışanların korkularını azaltır, daha mutlu ve daha tatmin olmuş işgücü sağlar (Maitland, 1997, s. 48).

İşletmenin ekonomik olanakları elverdiği ölçüde yeni sosyal kolaylıkların araştırılması, planlanması ve uygulama alanına konulması, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışanlara şirket içinde ve dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik motivasyon tedbirleridir. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve kaliteli olması, çay-kahve servisi, şirketlerin zorunlu olmadıkları halde çalışanlarına sağladığı sosyal haklar verilmesine örnektir. Bu tür kolaylıklar ücret ve pirim gibi nakdi olmamakla birlikte çalışanların harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar. Dolayısıyla çalışanlar, ücret ve pirim dışında sağladıkları yararları, kendilerinin şirkete katkılarını ve alternatif iş olanaklarını değerlendirirken dikkate alırlar. Günümüz örgütlerinde gayri nakdi sosyal kolaylıklar çok geniş kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Lojman, kreş, okul, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimli yararlanma, bu kolaylıklardan bazılarıdır. Dolayısıyla sadece ücret açısından üstün konumda olmak rekabet için yeterli olmamakta, sosyal kolaylıklar açısından da en azından sektör ortalamasında bir yerde bulunmak gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında rekabet arttıkça sosyal olanakların çeşit ve içerik olarak artacağı söylenebilir (Çiçek, 2005, s. 28).

### 2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında, çalışanlarının mutlu ve sağlıklı bir şekilde çalışmak istemeleri büyük önem arz eder. Yöneticinin amacı çalışanlarına uygun ortamı yaratmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışanları özendirmek için ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçların da çalışan motivasyonu üzerinde büyük önemi vardır.

Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmiştir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve

işletme politikaları çerçevesinde çalışanların psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar (Aşıkoglu, 1996, s. 51).

Psiko-sosyal araçlar; bağımsız çalışma ortamı, özel hayata saygılı olma, rekabet, değer ve statü, sosyal katılma, rehberlik hizmeti, çevreye uyum, öneri sistemi, işi çekici kılma, sosyal faaliyetler, gelişme ve başarı, psikolojik güvence ve yönetici davranışlarıdır.

### **2.5.2.1. Bağımsız Çalışma Ortamı**

Yönetici, çalışanlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önlemek amacıyla önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Daha sonra, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar sağlama yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder (Sözer, 2006, s. 85).

Her hangi bir insanın ve özellikle yöneticinin üstleri ile aynı çatı altında çok yakın bir çalışma ortamı yerine, onlardan daha uzakta, amirlerinin sürekli gözetimi ve kontrolünden uzak bir görevde çalışmayı ve yöneticilik yapmayı tercih etmeleri gayet normal karşılanmalıdır. Böyle bir ortamda yetki ve sorumlulukları artan, kendini gösterme ve inisiyatif kullanma imkânları fazlaşan yöneticilerin, motivasyon düzeyleri olumlu yönde gelişecektir. Dolayısıyla personele bağımsız çalışma imkânı sağlanması önemli bir motivasyon aracı olarak ifade edilebilir (Çiçek, 2005, s. 43).

Diğer taraftan, çalışanların aşırı baskı altında çalışmaktan hoşlanmayacakları gözden kaçırılmaması gereken bir husustur. Çalışanlar her konuda, sürekli işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten hoşlanmazlar. Merkezci yönetim anlayışını benimseyen, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışanların pek verimli olamamaları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istemeleri kaçınılmazdır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarla arasındaki dengeyi iyi oturtmalıdır (Keser, 2006, s.168).

### **2.5.2.2. Özel Hayata Saygılı Olma**

Kişilerin işletme dışında ilgi duyduğu birçok konu ve alan vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Bir çalışana etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması ve çözüme kavuşturulması yararlı olacaktır. Yöneticiler, çalışanların özel yaşamları ile ilgili

sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı ve sorunların çözüme bağlanması hususunda yardımcı olmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme de önemli bir husustur.

Yöneticiler, çalışanlarının kişiliğine saygı duyması gerekir. Bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Mevcut sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, çalışanlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, çalışanların özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artırılabilecektir (Eren, 2007, s. 519).

### **2.5.2.3. Rekabet**

Rekabet, işin ağırlığını ve monotonluğunu hissettirmeyecek, hareketliliği ve şevki getirecek, çalışmaya teşvik edecek, dolayısıyla da verimliliği artıracak bir araçtır. Rekabetin motivasyonel bir araç olması, kişinin rekabete yönelmesinin temel nedeninin, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir görüntüsü olmasından kaynaklanmaktadır (Kaynak, 1995, s. 145).

Çalışanların kişisel amaçları ile optimum düzeyde uyumlaştırılmış olan örgütsel amaçlara ulaşmak için rekabet bilinci önemlidir. Bu bilinç açısından bakıldığında rekabet, korkulacak bir olgu değil; sevilecek, istenilecek bir olgudur. Rekabet işbirliğini bozmak yerine, onu pekiştirirse, rekabetten beklenen fayda sağlanmış olur (Ay, 2006, s. 41).

Yönetici, işletmede rekabet ortamı yaratırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet motivasyonu olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir. Rekabet sonucunda başarıya ulaşanlar, yani kazananlar ve başarısızlığa uğrayanlar, yani kaybedenler olacaktır. Başarıyı yakalamış olanlar, elde ettiği başarının da etkisiyle daha motive olmuş bir şekilde çalışmaya devam edeceklerdir. Başarısızlığa uğrayanların ise, elde ettikleri başarısızlık sonucu hayal kırıklığına uğrayıp motivasyonları zedeleneyeceği gibi, tam tersi rekabette öne geçebilmek için daha şevkle çalışmak isteyeceklerdir.

### **2.5.2.4. Değer ve Statü**

Yönetici, bir yandan çalışanları sosyal bir varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoş görüyle karşılarken, diğer yandan onların yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir.

Çalışanlar sadece gruba katılmakla tatmine ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi de duyar. Yöneticilerin bu tür gereksinimlere eğilmesi ve doyurmaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve işletme için gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu gereksinimlerin karşısına çıkmak, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 158).

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinimler, değişik kültürlerde farklı farklıdır. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumun geleneklerine uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar (Keenan, 1996, s. 16).

Statü, bir kimseye belli bir toplumda atfedilen değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kişiler, bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkide bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelemesinden ileri gelmektedir. Aynı şekilde, iyi tanınan bir işletmede çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkaları tarafından onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar (Eren, 2007, s. 517).

#### **2.5.2.5. Sosyal Katılma**

Katılma, çalışanların üretim potansiyelini uyaracak ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Bu tanımı ile katılma, kavramın uygulamadaki yararının bilincine varmış olan bir yönetici elinde çok etkin bir araç olabilir. Katılma sonuçta, kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinimlerine bir karşılıktır. İşinde bu gereksinimlerini gideremeyecek olan bir bireyin, bunları daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise olumsuz motivasyonun temel nedenini oluşturur (Kaynak, 1995, s. 144).

Sosyal katılmada ise, çalışan işletmeye girdiğinde ya da işyerini değiştirdiğinde, öncelikle mevcut sosyal gruplara katılma isteği duyar, sonra da pasif olarak bu gruplara katılır ve belli bir zaman süreci sonunda grup çıkarlarını savunan, grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 158).

Grup içerisinde rekabet duygusunun artması ve diğer çalışanlar tarafında olumlu yönde değerlendirilme düşüncesi grup üyelerini motive eder. Grup üyeleri; işle ilgili ya da iş dışı



kaynaklı ruhsal baskı ve sorunlarını, yöneticilerden ziyade güvenli, samimi ve açık bir ortamda arkadaşlarıyla paylaşması onlar için daha çok rahatlatıcı olacağı kaçınılmazdır (Ergan, 2001, s. 566).

#### **2.5.2.6. Rehberlik Hizmeti**

Rehberlik faaliyetleri çalışanların sorunlarını çözmeye, onları çeşitli açılardan rahatlatmada, sorunların irdelenmesi ve çözüm alternatiflerinin sunulmasına yönelik faaliyetleri içerir (Dilekoğlu, 2003, s. 95). İşletme içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar, çalışanlar üzerinde önemli gerginlikler yaratabilmekte ve bu durum çalışanın verimi üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. İşletmede bu sorunlarla karşılaşan personele, şirkette bu sorunlarını çözmeye kendisine yardımcı olacak bir rehberlik hizmetinin bulunduğu hissettirmek, personelin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar (Sapançalı, 1993, s. 65).

İşletmeler, rehberlik hizmetini iki şekilde verebilir. Birincisi informal rehberlik hizmetleridir. Bu tür hizmetler profesyonel olmayan kişiler tarafından, örneğin yöneticileri ya da çalışanın iş arkadaşları tarafından verilir. Diğeri ise formal rehberlik hizmetleridir. Daha çok büyük ölçekli işletmeler, çalışanların sıkıntılarını gidermek ve onlara yol göstermek amacıyla profesyonel rehberlik ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan yararlanabilirler.

#### **2.5.2.7. Çevreye Uyum**

İşletmelerde çalışanların içinde bulunduğu çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, çalışanları işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra psiko-sosyal koşullar, çalışanların etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren bir çalışanın işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır (Aşıkoğlu, 1996, s. 55).

İşletmelerde uyum sorununu aşmak için en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, yeni gelen ya da yer değiştiren çalışana her konuda yardımcı olmalı, 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 (Deniz, 2005, s. 162).

### 2.5.2.8. Öneri Sistemi

Çalışanlar; fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece çalışanların fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir (Aşıkoglu, 1996, s. 56).

Öneri sistemi ile çalışanlar yöneticilerine öneri sunma aracıyla ilişki kurmaktan hoşlanacak ve çevresinde saygınlığı artacaktır. Kendisine değer verildiğini, önemsendiğini ve işletmenin bir parçası olduğunu düşündükçe, işletmeye daha da çok uyum sağlayacak ve bu da motivasyonun artmasına büyük katkı sağlayacaktır. Her sistem gibi bu sistemin sakıncalı yönleri vardır. Gereksiz ve yararsız önerilerle hem çalışanın hem de yöneticilerin zamanı boşa harcanabilir. Ayrıca çalışanlar tarafından üst kademe yöneticilere sunulan yararlı fikir ve öneriler, yöneticiler tarafından sahiplenebilir ve bu da çalışan üzerinde olumsuz etki bırakabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 163).

### 2.5.2.9. İşi Çekici Kılma

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket eder. Her zaman yaratıcılık yeteneği ve bu yeteneği kullanma fırsatı işyerlerinde olmayabilir. Fakat bu yetenekten yararlanma fırsatı bulunduğu durumlarda, yöneticiler bunu motivasyon aracı olarak kullanmak durumundadırlar.

İnsanlara istediği iş verildiğinde veya insanlar ile işler titizlikle eşleştirildiğinde motive edici faydaların arttığı fikrini destekleyen sayısız kanıt bulunmaktadır. Örneğin, iş küçük bir işletmeyi ya da büyük bir işletmedeki özerk bir birimi yönetmek olduğunda, başarıya ihtiyacı yüksek olan bireyler aranır. Başarıya ihtiyacı yüksek olanlar, amaçların katılımcı belirlendiği, özerklik ve geri bildirim olduğu işlerde başarılı olurlar. Fakat herkesin çok fazla özerklik, çeşitlilik ve sorumluluk gerektiren işlerde motive edilemeyeceği de bir gerçektir (Ergül, 2005, s. 73).

### 2.5.2.10. Sosyal Faaliyetler

İşyerinde kültürel, sanatsal, sportif, gezi, piknik, müzik, eğlence gibi etkinliklerin bulunduğu; nitelikli ve içerikli sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi çalışanların moral ve motivasyonunu artırıcı önemli bir etkidir. Bu faaliyetler aralıklı dönemlerde

düzenlenebileceği gibi bazı özel günlerde de düzenlenebilir (yılbaşı, bayramlar, doğum günleri gibi). Çalışanların işletme dışında birbirlerini daha iyi tanımaları ve insanları motive etmek kadar takım çalışması bilincinin de geliştirilmesi için iyi bir fırsattır (Watkiss, 2004, s. 4).

Çalışanları işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında sayılan sosyal faaliyetler iki açıdan önemlidir. Bunlardan ilki, çalışanların boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmasını sağlamaktır. Diğeri ise, bu faaliyetlere katılan çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal lideri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer çalışanları olumlu ya da olumsuz etkileyebilecekleri gözden kaçırılmaması gereken bir husustur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 165).

#### **2.5.2.11. Gelişme ve Başarı**

Birçok kişi işletmeye girdikten sonra, hatta girmeden önce alacağı ücretin yanı sıra yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Kişiler işletmenin veya dış kaynakların çalışacağı süre içerisinde kazandıracığı eğitim ve deneyim fırsatları sonucunda daha yüksek mevkilere gelmek ister. Bu süreçte çalışanlar yeteneklerinin gelişmesinden ve bu yeteneklerden işletmenin yararlanmasını görmekten haz duyarlar. Çünkü ortaya konulan başarı, hem kendilerine, hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 161).

Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar. İnsan doğasının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olma, en yüksek makama kadar yükselme tutkusu vardır. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından alışkanlık haline getirilmelidir (Sözer, 2006, s. 88).

#### **2.5.2.12. Psikolojik Güvence**

Güvence duygusu, çalışan için ekonomik garanti (emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi) olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Güvence duygusu, belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan psikolojik güvence duygusunu da içerir. Bir işletmede kişi; ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işini nasıl yapacağını ve ne

ölçüde başarıya ulaşacağını bilirse, kendine olan güveni daha fazla artacaktır. Görüldüğü üzere bu duygunun oluşturulmasında yöneticilere büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü güven duygusu, çalışanlara büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsetilir. Böylece çalışanlar neyi ve nasıl yapacaklarını bildiklerinde, kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşmeyecektir. Güvensizlik duygusu altında çalışan kişilerin çaba ve emeğini gösterme azmi azalacak ve işlerini tedirginlik içinde yapacaktır. Tersine, psikolojik güven duygusu içinde çalışan kişiler daha fazla gayret göstererek işlerini başarılı bir şekilde yapacaktır. Böylece çalışanların etkinliği ve verimliliği de artmış olacaktır (Eren, 2007, s. 514).

Psikolojik güvence çalışma ortamına bağlıdır. Çalışanlardan etkili bir performans bekleniyorsa, çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik unsurların kaldırılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışmanın gerçekleştiği ortamda işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içerisine girer. İşletmeler de bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamak zorundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 163).

Kendine güven duygusu verimliliğin artısında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalması gayet doğaldır. Tersine, güven duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği ve verimliliği böylece artmış olacaktır (Eren, 2007, s. 515).

#### **2.5.2.13. Yönetici Davranışları**

Bir yöneticinin olumlu ya da olumsuz davranışı, çalışanın motivasyonunu etkiler. Otoriter bir yönetici astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim kuramı ise bize işletmenin hedeflerinin çalışan tarafından bilinmesi gerektiğini öğretir.

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile yanıt veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir; çünkü yöneticinin sinirlenmesinden duyulan korku sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açar. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (Çeltek, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 07.01.2008). Aşağıda yer alan Atatürk'ün sözü de bunu desteklemektedir (Peker ve Aytürk, 2000, s. 300).

*“Kapıda duran nöbetçi bile benden korkmaz. İsterseniz kendisine sorunuz. Çünkü korku üzerine hâkimiyet kurulamaz.” M. Kemal ATATÜRK*

Yönetici her zaman bir örnek oluşturur. Onun özel tavırları ve insanlara karşı tutumları personele onunla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir (Çeltek, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 07.01.2008). Yöneticiler karşılıklı saygı ortamı yaratmalı ve çalışanların statüsü ne olursa olsun herkese saygılı davranmalıdır. Güven duygusunun sağlanabilmesi için, yöneticiler çalışanlarına karşı dürüst olmalıdır. W. Shakspeare'in dediği gibi; “Yaptığınızı söylediğinizi tutsun, söylediğinizi yaptığınızı.” (Çoroğlu, 2003, s. 105).

Yöneticiler, çalışanlarının gösterdiği başarıları mutlaka diğer ilgililerin yanında takdir etmelidir. Bu durum başarı göstermiş olan çalışanı arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Yönetici takdir adaletini de iyi sağlamalıdır. Aynı başarıyı sağlamış olan çalışanlara farklı yaklaşımlarda bulunmamalıdır. Takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde, asılsız gösteriler sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi, çalışanlar arasında huzursuzluğa, gereksiz takdir gösterisinde bulunulan çalışana karşı düşmanlığa yol açabilir (Eren, 2007, s.521).

### **2.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Motivasyonda özendirici araçlar olarak; ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları dışında, örgütsel ve yönetmel bazı motivasyon araçlarından da yararlanmak mümkündür. Personel ile örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını almayı bekler. Çalışan bireylerin değişik kişiliklerden kaynaklanan motivasyon yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin örgütten beklentileri farklıdır. Bu yüzden çalışanların ekonomik ve psikolojik beklentilerinin yanında örgütten de birtakım beklentileri vardır.

Örgütsel ve yönetmel araçlar; yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, yaratıcılık, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sendikal faaliyetler, çağdaş disiplin sistemi olarak sıralanabilir. Yöneticiler, bazen biraz mali kaynak ayırarak, bazen de hiçbir ek kaynak harcamaya gerek kalmadan, bahse konu örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarını yerinde, zamanında ve etkin bir şekilde kullanarak çalışanların motivasyon düzeylerini yüksek tutabilir.

#### **2.5.3.1. Yetki Devri ve Sorumluluk Dengesi**

Yetki; sorumluluk taşıdığı bilincinde olan çalışanlara, faaliyetleri boyunca karar alma, alınan kararların uygulanması sürecinde sağlanan “*emir verme hakkı*” olarak tanımlanabilir (Nelson, 1997, s. 31). Yöneticinin, işleri astlarına dağıtma süreci olarak da tanımlanan yetki

devri ise; işlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Görüldüğü gibi yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkinin bir bölümünü astlara devretmektedir. Fakat bu devir ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üstte olup, astların sahip olduğu şey, belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür (Çöl, [www.isguccdergi.org](http://www.isguccdergi.org), Erişim Tarihi: 07.01.2008).

Yetki devri ile astların belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğü sağlanmış olmaktadır. Bu sayede çalışanlar, eylemlerinde özgür davranır ve sorumluluk yüklenirler. Yetki devriyle astlar, sorumluluk alacaklarından işlerini daha titizlikle yapmakta ve işlerine ve işletmesine karşı daha yapıcı olmaktadır. Bu durum da motivasyonlarının sağlandığı anlamına gelebilmektedir (Yılmaz, 2006, s. 92).

Sorumluluk ise, bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. İşletmelerde sorumluluk, bir kimsenin işletme faaliyetleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Yetki ve sorumluluk birbirinden ayrı düşünülmecek kavramdır (Aşıkoğlu, 1996, s.62). Yöneticiler bazen yetkilerini devrederken sorumluluklarını da devretmek isterler. Oysa yetki devredilir ama sorumluluk devredilemez, paylaşılabilir. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 167). İşi başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Bunun için bir iş için başkasını görevlendirme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dâhilinde yapılmalıdır ve üst düzey yönetici tarafından sürekli olarak takip edilmelidir (Hagemann, 1997, s. 130).

### **2.5.3.2. Amaç Birliği**

Amaç Birliği, yönetimin en önemli işlevlerinden biri olan, işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaya yardımcı olur. İşletmelerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç olduğu gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı çalışanları kazanmakta aramak gerekir. Diğer bir deyişle, işletmeler ekonomik kazanç kadar insan kazanmak politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmenin en etkili yolunun, çalışanların amaçlarını tanıyarak onlara yaklaşmak ve işletme amaçlarını çalışanla yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer çalışan amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki tarafta kazançlı çıkar (Deniz, 2005, s. 164).

Amaçların belirlenmesi konusunda işletme titizlik göstermelidir. Amaçlar belli olmalıdır, açıkça belirtilmelidir ve yapılabilir olmalıdır. İyi belirtilmiş ve ölçülebilir amaçlar, bireyleri

motive etmede ve onların çalışmalarını pekiştirmede değerlidir. Eğer bir birey görevi konusunda açık bir fikir edinmezse ve onunla ilgili çalışmasında geri iletişim almazsa, gerçekten de o iş için sorumlu tutulamayacağını düşünebilir. Yöneticiler amaçları belirlerken kendi duygularından önce çalışanın duygularını, düşüncelerini ve fikirlerini ortaya çıkarmayı öğrendiği zaman başarılı olabilirler.

Amaç ne olursa olsun, her iki tarafça da üzerinde anlaşmaya gidilmelidir. Amaç ister yönetici ister çalışanlar tarafından belirlensin çalışmada ortak sahiplik duygusu olmalıdır. Özellikle, insanlar bir amaca ulaşmak için katılımcı olurlarsa daha fazla motive olmaya yatkındırlar (Rosenbaum, 1993, s. 106).

### 2.5.3.3. Eğitim ve Yükselme

Çalışanlar için ekonomik faktörlerin yanında en önemli özendirici araçlarından biri de eğitim ve yükselme fırsatlarıdır. Bu fırsatlardan biri olan eğitimin gerekliliği başlıca üç ana amaca dayanır. Bunlar yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve çalışanlarda tatminin yaratılmasıdır. Eğitim sonrasında temel amacı olan üretimin artırılması olgusu, bu üç maddeyi de içeren ve bütünleştiren bir ana amaç olarak analiz dışı bırakılmamalıdır (Kaynak, 1995, s. 147).

Eğitim bireylerin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli rol oynar. Çalışanların çoğu eğitilmeyi sever. Eğitimi, işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi değerlendirirler. Eğitim ayrıca çalışanlara daha başarılı olabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır, değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar (Maitland, 1997, s. 33).

Çalışanlar gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır (Eren, 2007, s. 515).

Yükselme ihtiyacının gerçekleşmesinin altında kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçları yatmaktadır. Yükselme ile çalışanlara daha fazla yetki

devredilmekte, kişi daha fazla çalışmaya teşvik edilmektedir. Ayrıca kişini terfi etmesi, daha yüksek bir statüye ulaştığı anlamına da gelmektedir. Kişilerin terfi etmesi sonucunda yeni bir statü kazanılmakta ve bunun karşılığı iş arkadaşları ve sosyal çevreden saygı görmektedirler. Dolayısıyla yükselme motivasyonda etkili bir araç olarak kabul edilmektedir (Kaynak, 1995, s. 148).

#### **2.5.3.4. Kararlara Katılma**

Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulur. Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken; öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı karar almasını ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar (Keser, 2006, s. 173).

Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılmaları isteniyorsa, bu aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir. Bazı işletmelerde ise belirli çalışan temsilcilerinin görüş ve düşünceleri alındığı ya da bunların belirli ölçüde kararlara katıldıkları görülür. Oysa kararların sağlıklı olması kadar, demokratik nitelik taşıması ve hepsinden önemlisi uygulamada çalışanlar tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 169).

Kararlara katılan çalışanlar değişimlere daha kolay adapte olabilirler. Değişim fikri kendilerinin de onayı ile alınmış olduğundan değişime direnç göstermez ve diğer çalışanlara da bu konuda yol gösterirler. Bireyin kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda kendisine güven duyulduğu ve fikirlerine değer verildiği hissini yaratır. Bu da kişinin davranışlarını olumlu yönde etkiler. İnsan ilişkileri eğer bir güven zemininde gerçekleşiyorsa, ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. kendisini gösterecektir. Ancak bu zeminden yoksunluk ise beraberinde, çıkarıcılık, egoizm, ikiyüzlülük gibi ilişkileri son derece olumsuz etkileyen bir durum ortaya çıkaracaktır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına yardım eder (Bakan vd., 2004, s. 94).

#### **2.5.3.5. İletişim**

İletişim, bir kimse veya bir gruptan diğer kimse ya da gruba çoğu zaman semboller aracılığıyla bilgi, duygu, düşünce ve tutumların aktarılması sürecidir (McQuail ve Windahl, 2005, s. 17). İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici neyi, ne zaman ve



nasıl istediğini iletişim süreciyle çalışanlara aktarabilmektedir. Yönetici başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden birisi de iletişim sürecidir (Atak, 2005, s. 59).

İşletmede çalışanları bilgilendirme, etkileme ve motive etmede kullanılan en önemli araçlardan olan iletişim, işbirliğine yönelik kişiler arası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasında da önemli bir süreçtir. Çalışanlar kendilerinden yapılması gerekenlerin ne olduğunu, diğer birimlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Belirsizliğin olduğu ortamlarda verimlilik azalır. Bu nedenle çalışanların da olup bitenlerden haberdar edilmesi, işletme içi güveni artıracığından iyi bir iletişim ağının kurulması çalışanların motivasyonlarının sağlanması açısından büyük önem arz eder (Karatepe, 2005, s. 229).

#### **2.5.3.6. İş Güvencesi Sağlama**

İş güvencesi politikası örgütün, çalışanlarına karşı uzun vadeli taahhüde girmesine yol açar. Karşılıklılık ilkesi bu taahhüdün karşılığının görülmesini sağlar; ama uygulamaları ve sözleriyle çalışanların her an işten çıkartılabileceklerini gösteren bir yönetici, çalışanlarından sadakat, bağlılık ya da örgütün başarı kazanmasına yönelik bir çaba göremez. Amerika'da Lincoln Electric Company iş güvencesi politikasını işletmenin temel politikaları arasında tutmuştur. Şirketin iş güvencesi politikası oluşturma nedeni, korkunun yararsız bir motivasyon aracı olduğuna inanmalarıdır. İşten çıkartılmaktan korkan bir çalışan, elindeki işi mümkün olduğu kadar uzatma eğilimine girer. Bu tür korkulardan kurtulmaları onların çok daha iyi iş çıkartmalarını sağlar.

Bazı yöneticiler, güvence altına alınmış istihdamın bir 'resmi daire' zihniyeti doğuracağı ve performansı olumsuz etkileyeceği konusunda endişeler duyabilirler. Yöneticiler, iş güvencesinin yanı sıra yüksek performansı ödüllendiren mali teşvikleri içeren uygulamaları da gerçekleştirmesiyle bu endişe sorunu ortadan kalkar. Çalışanların gruplar halinde örgütlenmeleri ve böylece birbirleriyle karşılaştırılmaları ya da yüksek performansın ödüllendirilmesi halinde iş güvencesinin motivasyon üzerinde olumlu etkileri olacaktır (Pfeffer, 1995, s. 25).

#### **2.5.3.7. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

Fiziksel çalışma koşulları; çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümünü ifade etmektedir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına

uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü böyle ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Personel çalıştıkları çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesini tercih eder. Örneğin; iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç ve gereçlerin olması, müzikli çalışma gibi morali arttırıcı uygulamalar çalışanları işletmeye ve işlerine daha fazla bağlayacaktır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. Bu nedenle örgüt yönetimi bu konuda hassas olmalı ve işi zevkli, hatta çekici hale getirmeye özen göstermelidir. Çalışma şartlarının istenilen özellikte olması çalışanların motive edilmesinde ve verimin artmasında, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde etkisini göstermektedir.

Çalışma koşullarının, yani iş yaşam koşullarının iyileştirilmesinin iki önemli amacı vardır. İlk ve en önemli amacı ekonomiktir. İş yerinin fiziksel ortamı olumlu yönde değiştirildiğinde personel kendine değer verildiğini kabul eder. Bazı yöneticiler çalışma koşullarının iyileştirilmesini gereksiz ve gösterişe dönük bir girişim olarak niteler. Fazla özenilen "Lüks" çalışma koşulları bazen ters etki yaratabilir. Bazen kişiler; gösterişli örgüt merkezlerinin çalışanları gerçeklerden uzaklaştırdığını ve görev anlayışlarını saptırdığını savunmaktadır. Çevre insanların sorumluluklarını savsaklamalarına yol açtığında çalışanların verimliliği azalabilmektedir. Eğer insanlar başarıyı yerdeki halının cinsine, otoparkta çalışanlar için ayrılan yere ve işyerinin genişliğine bakarak saptıyorlarsa, tüm bu sayılanlar verimsizliğinin göstergesi olarak da kabul edilmektedir (Çiçek, 2005, s. 64).

### **2.5.3.8. Sendikal Faaliyetler**

Sendika, çalışanların ve çalıştıranların kendi çıkarlarını topluca ve toplu sözleşme, grev lokavt gibi bazı özel yollarla savunmak amacıyla kurdukları ekonomik ve sosyal nitelikli meslek kuruluşlarıdır (Sargutan, 2003, s. 117).

Çalışanlar, tek başlarına işletmelere kabul ettiremedikleri bazı ihtiyaç ve taleplerinin, sendikalar aracılığı ile karşılanabileceği düşüncesindedir. Bunun yanında iş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında sesini duyuramama durumlarında da kendisinin haklarının çiğnendiği düşüncesinde olan kişilerin haklarının korunmasının sendikalar aracılığı ile sağlanabileceği inancındadırlar. Çalışanlar sendikaya üye olma ile tek başlarına çözümleyemediği sorunları sendika aracılığı ile örgütlerin üst kademelerine kadar ve hatta daha ileri kademelerine kadar duyurabilme olanağını elde edebilmektedir. Bu sebepten dolayı iş yerlerinde çalışanların sendikalaşmasını engellemek yerine kolaylaştırmak ve teşvik etmek suretiyle örgütlenmiş insan kaynaklarını, sendikalaşarak yöneticiler karşısında

kendisini daha güçlü ve güvende hisseden çalışan için sendikalaşma çağdaş bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir (Sapançalı, 1993, s. 63).

### **2.5.3.9. Çağdaş Disiplin Sistemi**

Disiplin en geniş anlamıyla düzen, intizam demektir. İşletmelerde çalışanlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler, bu amacı gerçekleştirmenin yolu ise bilinçli ve sürekli çalışmaktan geçmektedir. Bu süreçte işletmeler disiplini sağlamak için birtakım kurallar koymaktadır.

İşletmelerde motivasyon ve disiplinin birlikte uygulanması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Negatif ve pozitif motivasyon birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Pozitif motivasyonda, çalışanın ihtiyacını karşılayacak nitelikte ödüller sunarak istenen davranışın sürekliliği sağlanmaya çalışılırken, negatif motivasyonda ceza ve diğer yapıcı uygulamalarla istenmeyen davranışlar ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Bir işletmede izlenen politika ve kurallar ne kadar açık ve net bir biçimde ortaya konursa konsun, pozitif (motivasyon) ve negatif (disiplin) eylemlerle sürekli desteklenmelidir. Yönetimsel davranışlar ikiyüzlü bir madalyon gibidir. Madalyonun bir yüzünde pozitif (motivasyon) eylemler yer alır. Başarılı çalışan bir süre sonra başarısız olduğunda veya kural ya da düzenlemeleri ihlal ettiğinde bu defa madalyonun öbür yüzünde yer alan negatif (disiplin) eylemler uygulanmalıdır. Yöneticiler disiplinin olası sorunlarını en aza indirme motivasyon ve disiplini yerinde, zamanında ve tutarlı biçimde uygulamalıdır (Geylan, 1993, s. 32).

Çağdaş ve adil disiplin her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Çağdaş, adaletli, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır (Eren, 2007, s. 521).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ YAŞAM KALİTESİ ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ

### 3.1. YAZINDA İŞ YAŞAM KALİTESİ ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok kişi ve örgüt tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışa bağlı olarak, çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu konusunda artan bir ilgi meydana gelmiştir. İnsan, zamanının büyük bir bölümünü işinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği oranda üretkenliği artmaktadır.

Rekabetin çok güçlü olduğu günümüzde, rekabetle baş edebilmek firmaların en önemli sorunlarıdır. Bu sorunun çözümünde, insan ilişkilerini düzenleyici, bireysel kaliteyi artırıcı çalışmalar etkilidir. Kuruluşların en değerli kaynağı olan insan kaynaklarına gereken önemin verilmesi, bu yönde çalışmaların yapılması kaçınılmazdır. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri, yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların sunulduğu örgütlerde çalışmak onları mutlu ve verimli kılacaktır.

Kuruluşların verimliliğinin artması, sadece teknolojik yeniliklerden yararlanmasına değil, örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bunun için insan odaklı, insanları ortak performansla başarılı duruma getiren, çalışanların güçlü yanlarını etkili kılan çağdaş bir yönetim modeli benimsenmelidir. Bu yönetim modeli, kuruluşların ve çalışanların amaçlarını ortak paydada birleştirecek hem örgütün kalitesini, hem de bireyin yaşam kalitesini arttıracaktır.

Örgütlerdeki yönetim anlayışı, bireyin motivasyon ve çalışma yaşamının kalitesini etkilemektedir. Geleneksel örgütlerde daha çok teknoloji ön plana çıkmaktadır. İnsan bir araçtan öteye gidememektedir. Bu nedenle de kararlara katılması söz konusu değildir. İletişim kanalları oldukça zayıftır. Çağdaş yönetim anlayışı ise bireye bir değer ve örgütün önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratmaktadır. İletişim ve işbirliği, kararlara katılma çağdaş yönetim anlayışında daha belirgindir. Çalışanlarla işbirliği, kararlara katılımın sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti ve isteklere önem verilmesi çağdaş yönetim anlayışında daha fazla ön plana çıkmaktadır ([www.onlinekalite.com](http://www.onlinekalite.com), Erişim Tarihi: 13.08.2008).

İş yaşam kalitesi, belirli bir çalışma süreci içerisinde, çalışanların ve dolayısıyla işletmenin verimliliği üzerinde oldukça etkili bir kavramdır. Bu kavram altında; personel stratejileri ve politikaları, liderlik tarzı, teşvik sistemleri, iletişim, iş ilişkileri, teknolojik araçlar, çalışma programları, çalışma saatleri, iş güvenliği ve etkili motivasyon düzeyleri gibi kavramlar yer

alır. İşletmeler, iş yaşam kalitesinin geliştirilebilmek için bu faktörlerin varlığını kabul etmeli ve etkili bir yönetim süreci oluşturmalıdır. İş yaşam kalitesi, çalışanların motivasyonu ve rekabet becerisini etkileyen bir unsur olarak anlaşılmaktadır. Bu nedenle iş yaşam kalitesini geliştirme programları, çalışanların olumlu etkileri sonucu ortaya çıkan etkili bir yönetim aracı olarak kabul edilir (Antošová ve Csikósová, 2005, s. 45).

Motivasyon seviyesi düşük ve iş yaşam kalitesi çağdaş çalışma standartlarının altında olan bir örgütte görev yapan personelin etkin ve verimli olması oldukça zordur. O halde örgütleri yönetenler, çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarına yönelik öncelikleri belirlemek, çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını iyileştirmek durumundadır. Özellikle insan kaynakları yöneticileri belirlenen sorunları çözmek, personelin iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını iyileştirmek için kendi personeli ile işbirliği içinde gerekli tedbirleri almak ve yönetim süreçlerine dâhil etmek durumundadır. İşletmeleri yöneten, onlara hayat ve canlılık veren, sahip oldukları maddi ve manevi değerleri ile birbirine göre önemli farklılıklar gösteren insanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan temel unsurlardır. Örgütler temelde, öncelikle çalışanları ve daha sonra ise müşterileri olan diğer insanları memnun edecek, onların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutacak yönetim süreçlerini bulmak, kullanmak, gelişen ve değişen iç ve dış çevre şartlarına göre geliştirmek durumundadır. Aksi halde dünyadaki çetin rekabet koşulları sonucu bu örgütlerin ekonomik hedefleri olan örgütlerin ayakta kalması, ekonomik olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi çok zor olacaktır (Çiçek, 2005, s. 2).

İş yaşam kalitesi kavramı, insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmesi için gerekli ihtiyaçların tatminine ve onların işyerinde faydalı oldukları duygusu kazanmalarına ve yeteneklerini fark etmelerine ve geliştirmelerine fırsat veren bir ortamın sağlanmasıdır. Bu ortamın sağlanması için geliştirilen iş yaşam kalitesini arttırıcı programlar, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı olan bir iş çevresini ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulur. İş yaşamını düzenleyici bu programlar bir şemsiye olarak düşünülebilir. Çünkü bu kavram altında bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan birçok olumlu müdahale teknikleri vardır. İşte bu programlar sayesinde iş yaşamını biraz daha insancıl hale getirmek ve çalışanların motivasyonlarını arttırmak mümkün olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004, s. 218).

Bir işletmede iş yaşam kalitesini arttırmak için üç faktör önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar; katılımcılığın sağlanması, iyi bir iletişim sisteminin kurulması ve çalışanların motivasyonlarının sağlanmasıdır ([www.ie.sakarya.edu.tr](http://www.ie.sakarya.edu.tr), Erişim Tarihi: 17.03.2009).

Bu faktörlerden ilki, katılımıcılığın sağlanmasıdır. Çalışan katılımı, basit talimatlardan ziyade çalışanlar karar verme süreçlerine katılımı aracılığıyla ortaya çıkan bir süreçtir. Çalışanların katılımı, işletmede kalite yönetim ve yetkilendirme sürecinin önemli parçalarından biridir. Çalışanlar, işletmede kendilerinden beklenen faaliyetleri yerine getirebilmeleri için yönetsel kararlara daha fazla katılımı sağlanır ve bu amaçla sorumluluk almaya heveslendirilir. Hem kendileri hem de işletmenin geleceği için katılımıcılığın sağlanması oldukça önemlidir. Çalışan katılımının sağlanması, motivasyonun kilit noktalarından biridir ([www.thetimes100.co.uk](http://www.thetimes100.co.uk), Erişim Tarihi: 23.3.2009).

İkincisi ise, iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıdır. İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün değildir. İletişim sistemi olmayan bir örgüt kan dolaşımı bulunmayan bir insana benzer. Gerekli bilgilerin, gereken zamanda, gerekli kişiye taşınması ancak, örgütlerin adeta dolaşım sistemi olan iletişim sistemiyle mümkün olabilir. Başta da ifade ettiğimiz gibi iyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde iş yaşam kalitesi yükselmez, örgütler yıkılır ve yok olur giderler (Atak, 2005, s. 61).

İş yaşam kalitesinin artırılması için üçüncü ve en önemli faktör çalışanların motivasyonlarının sağlanmasıdır. Bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç anlamına gelen motivasyon, örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin sağlanması açısından işletmeler için büyük öneme sahiptir. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların iş yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. İşletme ile iyi uyum sağlayan ve işletmenin değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselir, iş devamsızlık oranları düşük olur ve işletmede kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar ([www.onlinekalite.com](http://www.onlinekalite.com), Erişim Tarihi: 13.08.2008).

İş yaşam kalitesi ve motivasyon, birbirleriyle sıkı sıkıya ilişkili olup işletmeler için vazgeçilmez iki unsurdur. Örgütsel davranışı oluşturan en önemli etkenlerden biri olan İYK, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olumlu çıktılar elde edebilmek için çalışanların motivasyonunu sağlamada ve dolayısıyla performanslarını arttırmada önemli bir etkiye sahiptir (Newstrom ve Davis, 1997, s.296). Şu da unutulmamalıdır ki, bireylerin iş yaşam kalitesi düzeyinin yüksek olmasıyla motivasyonları da yüksek olmayabilir. Fakat iş yaşam kalitesi düzeyinin düşük olması insanların motivasyonlarını da düşürecektir (Blem, 1995, s. 77).

İş yaşamında kalite anlayışı, özellikle son yıllarda, çalışanların fiziksel ve psikolojik refah düzeyini yükselten, örgütsel kültürde değişimler yaratan ve tüm çalışanların değerini arttıran bir yönetim felsefesi olarak görülmektedir. Çalışma yaşamı kalitesi, işyerinin, çalışma koşullarının ve insanların örgüt üyeliği ile ilgili algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Çalışma yaşamının kalitesine yönelik müdahaleler, mevcut çalışma metotlarında değişiklikler yaparak, daha iyi iş ve çalışma koşulları oluşturmak ve dolayısıyla yaşamın niteliğini geliştirmek amacıyla yönelik birçok teknikten oluşmaktadır. Doğrudan çalışma yaşam kalitesini iyileştirici etki yapan en önemli teknik ise motivasyondur (Demirci, 2001, s.62).

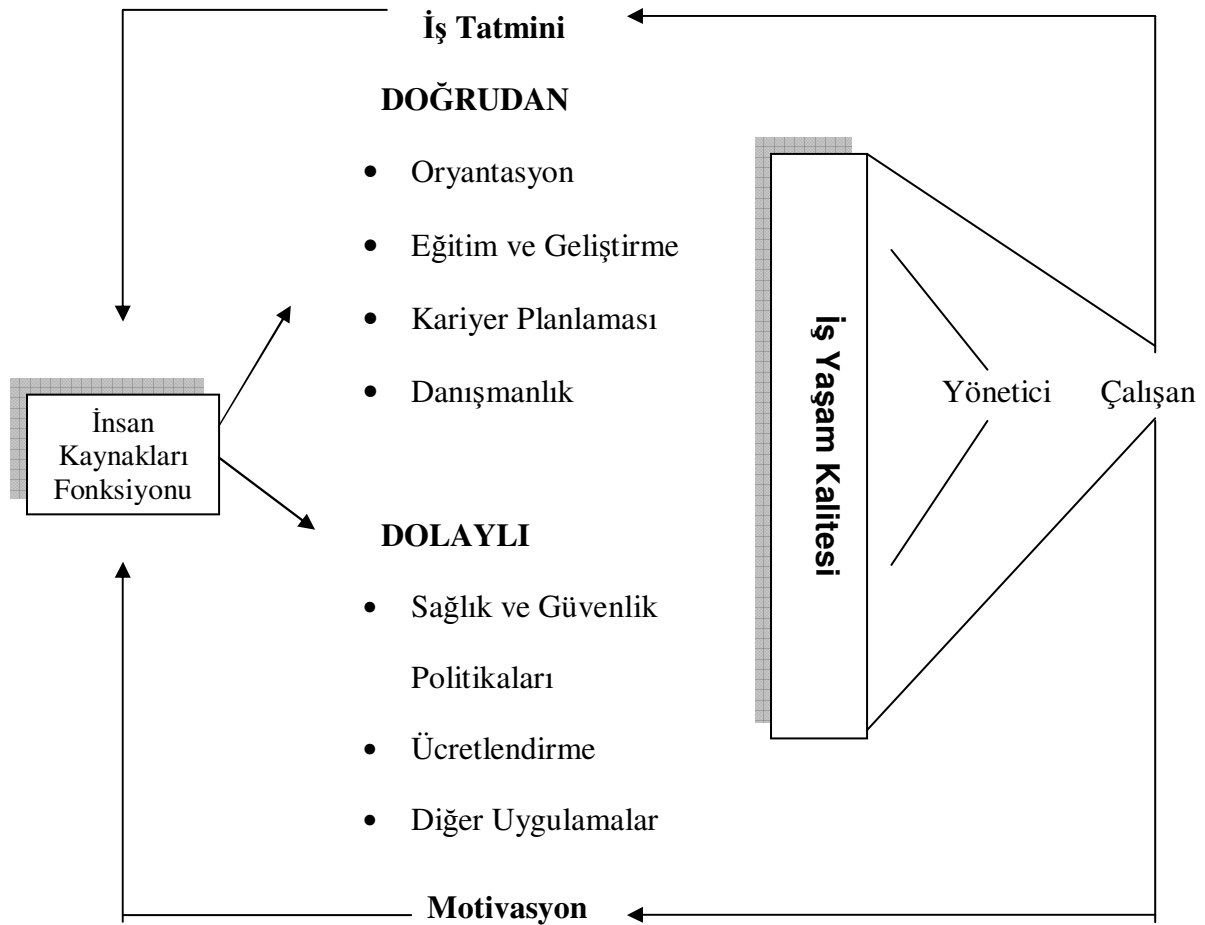
İş yaşamında ve çalışma hayatında başarı motivasyondan geçer ve kişinin performansındaki rolü büyüktür. Toplam Kalite Yönetiminde müşteri kavramı, sadece şirketin ürettiği ürün ya da hizmeti satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. Toplam kalite yönetimi “iç müşteri” kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamış, müşteri tatminini şirket dışında olduğu kadar şirket içindedeyi gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. İç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen şirket çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri istenir. Böyle olunca iç müşteri memnuniyeti ya da tatmini yani ihtiyaçlarının karşılanması, motive edilmesi, iş verimi ve performansının yükseltilmesi adına önemli olmaktadır (Filiz, 2002, s.2).

İnsan kaynaklarının işletmenin en değerli varlıkları olduğu kabul edilmekle birlikte bu kaynakların en etkin ve amaçlara dönük biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir işdir. Yönetimin etkin ve amaçlara dönük olarak yapılabilmesi için, çalışanların iş yaşam kalitesini ve motivasyonlarını artırma çalışmaları işletmelerin asli görevlerinin başında gelir([www.onlinekalite.com](http://www.onlinekalite.com), Erişim Tarihi: 13.08.2008).

İşletmelerde, çalışanların iş yaşam kalitesi uygulamalarını yerine getirecek temel birim insan kaynakları birimidir. İnsan kaynakları biriminin İYK çalışmalarında üstlendiği en önemli görev, kilit yöneticilerin desteğini sağlamaktır. Yönetimsel destek, özellikle üst yönetim desteği, İYK çalışmalarının başarısını etkileyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İYK programlarının devamlılığı ve başarısı için yapılacak olan çalışmalardan önce ve sonra bazı dokümantasyon işlemlerinin yapılması özellikle üst yönetimin desteği açısından önemli olabilmektedir.

Örgütün başarısı çalışanlarına iyi bir iş yaşam kalitesi sunarak mümkündür. İş yaşam kalitesi, iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, yüksek ücret ve sosyal hakları, ilginç, rekabetçi ve ödüllendirici bir iş sağlamak demektir. Çoğu işletmede İK personeli iş yaşam kalitesinin

yükseltilmesinden ve çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirilmesinden sorumludur. İnsan kaynakları biriminin çalışanların iş tatminine ve motivasyonlarına doğrudan ve dolaylı etkisi bulunmaktadır. Birim, çalışanlara uyumlaştırma (oryantasyon), eğitim, kariyer planlama ve danışmanlık gibi uygulamalarla doğrudan, sağlık ve güvenlik politikaları, ücretlendirme ve diğer politika ve uygulamalarla dolaylı olarak ilişki içerisindedir. Şekil 3.1.'de insan kaynakları birimi tarafından yürütülen, iş yaşam kalitesi, çalışanların iş tatmini ve motivasyon ilişkisi yer almaktadır.



Şekil 3.1. İnsan Kaynakları Departmanının Motivasyon, İş Tatmini ve İş Yaşam Kalitesine Etkisi (Kaynak: Özgen vd., 2002, s.309)

Şekil 3.1.'de de görüldüğü gibi, insan kaynakları birimi çalışanlarını doğrudan ya da dolaylı olarak yönlendirmesi sonucu hem çalışanların hem de yöneticilerin iş yaşam kalitesi artacaktır. Sonuç olarak bu eylemler, geribildirim niteliğinde olan çalışanların iş tatmini ve motivasyonları ile insan kaynakları birimine, dolayısıyla işletmeye geri dönecektir (Özgen vd., 2002, s. 308).



İş yaşam kalitesi ile motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için bazı faktörlerin açıklanması gerekmektedir. İş yaşam kalitesi ile motivasyonu ortak noktada buluşturan temel faktör iş tatminidir. Motivasyon ve iş tatmini, iş yaşam kalitesinin temel belirleyicileridir (Antošová ve Csikósová, 2005, s. 46). Şekil 3.1.'de de görüldüğü gibi iş tatmini, motivasyonla birlikte iş yaşam kalitesinin artırılması için oldukça önemlidir. İş tatmini işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. İşin özellikle personelin istekleri birbiriyle uyduğu zaman oluşur. Bu uyum ne kadar çok olursa o kadar yüksek bir iş tatmini gerçekleşir. İşletmelerde birinci amaç, maksimum verimi sağlamak iken ikinci amaç ise iş tatmini sağlamaktır ([www.ie.sakarya.edu.tr](http://www.ie.sakarya.edu.tr), Erişim Tarihi: 17.03.2009).

Geleneksel iş yeri modelinde, çalışanlardan, iş tatminlerine bakılmaksızın onlardan mümkün olduğundan daha fazla çıktı elde etmeyi amaçlarlar. Fakat bu model, özellikle işletmelerde karmaşıklığın artmasının sebep olduğu stresteki artışla hızla kullanılmaz hale gelmiştir. Günümüzde çoğu örgüt, çalışanlarının tatmin düzeyini arttırmak için önemli oranda zaman ve kaynak tahsis etmektedir (Ballou, 2007, s. 41).

İş yaşam kalitesi ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili ve çoğu zaman beraber incelenen iki kavramdır. İş yaşam kalitesi üzerine yapılan günümüz araştırmalarında, iş tatmininin, iş yaşam kalitesi yerini alabileceğini gösteren veriler elde edilmiştir ([www.bjop.files.wordpress.com](http://www.bjop.files.wordpress.com), Erişim Tarihi: 17.03.2009). İş yaşam kalitesinin resmi bir tanımı olmamasına rağmen, endüstriyel psikologlar ve yönetim bilimciler iş yaşam kalitesinin iş tatmininden farklı olarak çalışanların refah düzeyi ile alakalı bir yapı olduğu konusunda genel bir görüşe varmışlardır. İş tatmini, İYK'nın çıktılarında biri olarak yorumlanması sebebiyle İYK'den farklıdır. İYK, sadece iş tatminini değil, aynı zamanda aile hayatı, okul hayatı, toplum hayatı ve benzeri gibi yaşam alanlarındaki tatmini da etkiler. O yüzden, İYK'nın odak noktası, iş tatmininin ötesindedir. İYK; iş tatmini üzerine işyerinin etkisi, iş yaşam alanları dışındaki tatmin, yaşamın her alanındaki tatmin ve kişisel mutluluk ve refahı içine alır. Örneğin Danna ve Griffin (1999, s. 359) İYK'yı, yaşam tatminini (hiyerarşinin en üstünde), genel iş tatminini (hiyerarşinin ortasında) ve spesifik iş alanları tatminini (örneğin ücret, iş arkadaşı, yönetici ve diğerleri) içeren bir kavramlar hiyerarşisi olarak açıklamıştır (Danna ve Griffin, 1999, s. 359).

Sirgy ve arkadaşları (2001, s. 241), yapmış oldukları çalışmada iş yaşam kalitesini, kaynaklar, aktiviteler ve iş yerinde katılım sonucu oluşan çıktılar aracılığıyla ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçlarla çalışanların tatmine ulaşması olarak tanımlamıştır. Bu şekilde, iş yerindeki deneyimlerden doğan ihtiyaçların tatmini, iş ve diğer yaşam alanlarındaki tatmine katkı

sağlar. Temel yaşam alanlarındaki tatmin (iş, aile, ev, eğitim hayatı gibi) da hayatın her alanından tatmin sağlamaya doğrudan katkı sağlar (Sirgy vd., 2001, s. 241).

İş yaşamında, insan davranışını etkileyen etmenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde motivasyon kavramlarından yararlanılmaktadır. Uygun motivasyon olanaklarını harekete geçirerek, çalışanların yaptıkları işten tatmin elde etmeleri sağlanabilir ve bu da çalışanların temel insani ve içgüdüsel ihtiyaçlarının doyurulmasını olanaklı kılar (Günbayı, 2000, s. 14).

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki ise karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam sağlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşmış olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir birey de tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon tatmin yaratabilir (Eroğlu, 2004, s. 328).

Motivasyonla iş tatmini arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışla ilişkilidir. Çalışanın tatmin sağlaması açısından öncelikle motive edilmesi; onun tatmin düzeyini artırıcı bir etkiye sahiptir ([www.insankaynaklari.bloggum.com](http://www.insankaynaklari.bloggum.com), Erişim Tarihi: 23.09.2008).

İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisini açıklayabilmek için önemli olan diğer önemli faktör de iş performansıdır. Performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirlemeye yarayan bir kavram şeklinde tanımlanabildiği gibi çalışanın belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak da açıklanabilmektedir (Özmen ve Üzmez, 2007, s. 15).

İş yaşam kalitesi ile iş performansı arasında örgütsel temelli olarak benzerlikler vardır. İş performansı hem örgütsel hem de bireysel bir fonksiyondur. Çünkü bireyler ve örgütler birbiriyle bağımlılık ilişkisi içerisindedir. Bu nedenle iş yaşam kalitesi iş performansının mantıklı bir tahmini olarak tanımlanabilir. Beh ve Rose (2007, s. 31), makul bir iş yaşam kalitesi seviyesinin iyi bir yönetimsel performansla sonuçlanacağını belirtmektedirler. Bu nedenle, yöneticilerin iş yaşam kalitesi düzeylerinin yüksekliği, performanslarının da doğru orantılı olarak yükseleceği anlamına gelmektedir. Özellikle, iş sistemleri etkili kişisel, sosyal ve teknolojik amaçlara uygun olarak tasarlandığında yöneticiler daha fazla motive olur. Çalışma koşulları, anlamlı, teşvik edici ve çeşitlendirilmiş olmalı ve çalışanlar beceriye, kendi kendine yönetebilme olanağına ve işlerini iyi yapabilmek için yeterli kaynağa sahip olmalıdır. Esas amaç, işletmenin ya da iş yaşam kalitesinin bireysel, sosyal ve teknolojik

parametrelerinin birbirleriyle uyum sağladığı bir sitem geliştirmektir (Beh ve Rose, 2007, s. 31).

İşletmelerde çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması, göstermiş oldukları performansı da olumlu yönde etkilemektedir. Performans değerlendirme, çalışanların, birimlerin ya da işletmelerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da benzer diğerlerinin performansları temelinde ölçülmesini içeren bir süreç olarak ifade edilir (Özmen ve Üzmez, 2006, s. 15). Motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından bu sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların örgüt için önemli olduğu mesajını içerir.

Etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansımaları olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim örgütlerde performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir ([www.makalem.com](http://www.makalem.com), Erişim Tarihi: 21.01.2009).

### **3.2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Sağlık sektöründe iş yaşam kalitesi ve motivasyon üzerinde araştırma yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır (bkz. Beaudoin ve Edgar, 2003; Dikmetaş, 2006; Hertting vd., 2003; Manongi vd., 2006; vd.). Bu denli fazla sayıda çalışma yapılmasının nedenleri arasında sağlık çalışanlarının yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastaların bakımı, gerektiğinde hasta ve yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma, sağlık hizmetindeki yetersizlikler, hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı, adil dağıtılmayan döner sermaye ödemeleri sayılabilir. Bu faktörler çalışanlarda düş kırıklığı ve gerginlik oluşturmakta ve iş yaşam kalitesi ve motivasyon olumsuz yönde etkilenmektedir.

Sağlık sektöründe yapılmış olan bu çalışmalar ya iş yaşam kalitesine yönelik ya da motivasyona yönelik araştırmaları kapsamaktadır. Yerli ve yabancı yazında yapılan araştırmalar sonucunda, sağlık çalışanları üzerinde iş yaşam kalitesi ve motivasyon kavramlarının bir arada analiz edildiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma büyük öneme sahiptir.

### 3.2.1. İş Yaşam Kalitesine İlişkin Yapılan Çalışmalar

Anwar Yousuf'un Hindistan'da bir devlet hastanesinde 265 çalışanla yaptığı araştırmada, işyerinde çalışma/iş yaşam kalitesini artıran en önemli etkeni sormuştur. Çalışma/iş yaşam kalitesini artıran en önemli etkenin doktorlar için başarılı bir iş yaşamı, hemşireler için işleri ile ilgili karar verebilme, destek personeli için ise iş yaşamında yeni becerilerin kazanılması olarak saptanmıştır (Dikmetaş, 2006, s. 178).

Beaudoin ve Edgar, yapmış oldukları bir araştırmada hemşirelerin çalışma/iş yaşam kalitelerini düşüren faktörlerin sosyal/çevresel, operasyonel, yönetsel ve hemşirelerin kendisinden kaynaklanan faktörler olduğunu belirtmişlerdir. (Beaudoin ve Edgar, 2003, s. 108).

Bearfield'in Avustralya'da 2002 yılında yaptığı çalışmada, % 20'si doktor ve hemşireden oluşan 1032 profesyonele çalışma/iş yaşam kalitesi düzeylerinin nasıl geliştirilebileceği sorulmuştur. Profesyoneller sırasıyla, daha iyi ücret, daha uygun çalışma saatleri, daha iyi yönetim, daha iyi tanınma olduğunu belirtmiştir (Bearfield, 2003, s. 5).

G. Nasl Saraji ve H. Dargahi, İran'da Tahran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde, 908 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların büyük çoğunluğunun; iş sağlığı ve iş güvenliği, orta ve üst kademe yöneticilerle ilişkiler, gelir düzeyleri, iş hayatlarında ve aile içerisinde geçen zaman dengesi bakımından yaptıkları işin çekici ve tatminkâr olmadığı tespit edilmiştir. Bu da hastane çalışanlarının zayıf iş yaşam kalitesi düzeyine sahip olduklarını göstermiştir (Saraji ve Dargahi, 2004, s. 8).

Kuzey Batı İtalya'da, bir grup İtalyan sağlık çalışanının iş yaşam kalitesini etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla, aynı birimde çalışan farklı statülere sahip 112 sağlık çalışanı üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş organizasyonu, hasta bakımı, profesyonel yetenek ve gelişimi içine alan iş yaşam kalitesiyle ilgili bazı makro alanlar belirlenmeye çalışılmışlardır. Haftalık hasta sayısının, iş

yaşamlarında kalite algılamaları konusunda, çalışanlar arasındaki farklılıkları belirlemede önemli olduğunu tespit etmişlerdir (Argentero vd., 2007, s. 51).

501 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin iş tatmini ile iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ve iş yaşam kalitesi arasında olumlu bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin iş tatmini ve iş yaşam kalitesi skorlarının; onların yaşları, ekonomik düzeyleri, medeni durumları, çalışma yaşam süreleri ve işteki pozisyonlarına göre belirli bir fark olduğunu göstermiştir (Cimete vd., 2003, s. 151).

Kanada’da hemşireler üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin örgütten öncelikli olarak terfi, daha çok ücret ve sosyal yardım, iş-özel yaşam dengesinin kurulması, iş güvenliğinin sağlanması, eğitim, yüksek kalitede çalışmayı beklediği görülmüştür (Lowe, 2000, s. 9).

Amerika’da yedi ayrı hastanede çalışan 276 kişi arasında yapılan çalışmada iş yaşam kalitesi değişkenleri olarak adlandırılan iş tatmini, örgütsel bağlılık, yetki verme, kararlara katılım ve çalışan devir hızı faktörleri ile insan ilişkileri modeli arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, insan ilişkileri modeli ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, yetki verme ve kararlara katılım faktörleri arasında istatistiksel olarak güçlü bir ilişki olduğu buna karşılık insan ilişkileri modeli ile personel devri arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Gifford vd., 2002, s. 19).

Ankara ilinde bulunan bir üniversite hastanesinde, hastane personelinin çalışma/iş yaşam kalitesine yönelik yapılan araştırma 445 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tüm çalışanların çalışma/iş yaşam kalitesi boyutlarına ilişkin düşünceleri incelendiğinde; eğitim düzeyi açısından lise mezunu çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlara göre, şu anda yaptığı iş açısından sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanların genel idare sınıfında çalışanlara göre, genel idare sınıfında çalışanların yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlara göre çalışma/iş yaşam kalitesi, daha olumlu bulunmuştur (Dikmetaş, 2006, s. 178).

Ankara ili içerisinde fiili yatak kapasitesi 500’ün üzerinde olan üç hastanede (Devlet, Üniversite ve SSK Hastaneleri) çalışan 271 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin iş yaşamının kalitesi ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan hemşirelerin % 62.3’ünün genelde iş yaşamı kalitesini “iyi” olarak değerlendirdiğini göstermiştir. Üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş yaşamının kalitesini “iyi” olarak değerlendirme oranı % 67.2, devlet hastanelerindeki hemşirelere (% 50) ve SSK (% 51.2) hastanelerinde çalışan hemşirelere oranla daha yüksek bulunmuştur. İş

yaşamının kalitesini “iyi” olarak değerlendiren hemşirelerin % 39.6’sı buldukları hastanede 6 yıl ve daha fazla süre ile kalmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. İş yaşamının kalitesini “kötü” olarak değerlendiren % 37.7’lik grupta yer alan hemşirelerin % 31.4’ü 1 yıl veya daha kısa süre içerisinde buldukları hastaneden ayrılmayı düşündüğünü belirtmiştir (Uğur, 2005, s. 55).

“Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi” isimli çalışma, Kırıkkale ilinde Sağlık Bakanlığı’na bağlı bir devlet hastanesinde çalışan 71 hemşire ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, vardiyalı ve vardiyasız çalışan hemşireleri ayırt eden çalışma yaşam kalitesi değişkenleri; çalışma ortamında bireysel gelişimin teşvik edilmesi, sahip olunan bilgi ve becerinin yapılan iş için yeterli ve uygun olması, stres ve iş yükünün makul sayılabilecek düzeyde olmasıdır (Yüksel, 2004, s. 55).

### 3.2.2. Motivasyona İlişkin Yapılan Çalışmalar

Afrika’da sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen ekonomik olmayan insan kaynakları yönetim araçlarının belirlenmesi amacıyla Benin ve Kenya’da doktor ve hemşirelerden oluşan toplam 98 kişi üzerinde yapılan çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir. Sağlık çalışanlarının motivasyonlarının artırılmasında ekonomik olmayan insan kaynakları faktörlerinin oldukça önemli olduğu ve kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için tanınma, kariyer gelişimi ve daha ileri nitelikler gibi profesyonel hedeflerin, işletmelerdeki insan kaynakları/kalite yönetimi programlarının temel amacı olması gerektiği belirtilmiştir (Mathauer ve Imhoff, 2006, s. 1).

Hertting ve arkadaşları, 1997–2000 yılları arasında İsveç sağlık bakımında meydana gelen yapısal değişikliklerin tıbbi sekreterler üzerinde oluşturduğu stres ve motivasyon faktörlerini ölçmüştür. Sonuçta tıbbi sekreterlerin stres kaynaklarını; çok çalışma, tanınma eksikliği ve sağlık, aile ve finans üçgeni içinde kalmaları, motivasyon kaynaklarının eksik olması, profesyonel olmaları ve ücretlerinin iyileştirilmesi olarak bulmuştur (Hertting vd., 2003, s. 164).

Tanzanya’da birinci basamak sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personelinin motivasyonlarının artırılması konulu araştırmada, birinci basamak sağlık kuruluşlarının, toplumun sağlık bekçileri olduğu ve sağlık için vazgeçilmez yerler olduğu belirtilmiştir. Bu işletmelerin etkililiğinin artırılması için de sağlık çalışanlarının motive olmaları ve bilgi/becerilerini kullanabilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, ekonomik araçların önemli olmasına rağmen sağlık çalışanlarının motivasyonu açısından yeterli

olmadığı, destekleyici denetim, performans değerlendirme, kariyer gelişimi ve şeffaf yönetim ilkelerinin de sağlık sisteminin gelişimi için öncelikli olması gerektiği tespit edilmiştir (Manongi vd., 2006, s. 3-7).

Kuzey Vietnam'da sağlık çalışanları üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise şu sonuçlara ulaşılmıştır. Motivasyonun hem ekonomik hem de ekonomik olmayan teşvikler tarafından etkilenmektedir. Sağlık çalışanları için temel motivasyon kaynağı yöneticiler, çalışma arkadaşları ve toplum tarafından takdir edilmektir. Motivasyonu olumsuz yönde etkileyen faktörlerde düşük ücretler ve çalışma koşullarının zorlu olmasıdır (Dieleman vd., 2003, s. 1).

İstanbul ilinde, bir üniversite hastanesinde 520 hemşire üzerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin motivasyon araçlarına ilişkin motivasyon düzeyleri orta (3.40), yönetici iş gören ilişkilerine yönelik motivasyon düzeyleri yüksek (3.91), genel motivasyon düzeyleri ise orta (3.66) düzeyde bulunmuştur. Hemşireler motivasyon araçlarından fiziksel koşulları (% 28.7), başarının ödüllendirilmesi (% 29.8), maaş (% 46.0) ve sosyal uğraşları (% 34.4) yetersiz bulmaktadır. Hemşirelerin motivasyon araçlarından; yüz yüze haberleşmede en yüksek puanı (4.71), maaşta da en düşük puanı (1.97) aldıkları belirlenmiştir. Hemşirelerin yönetici iş gören ilişkilerinde; en yüksek motivasyon puanı yönetici hemşireye güvenmede (4.31), en düşük motivasyon puanı ise yöneticinin iş hayatı dışındaki sorunlarla ilgilenmesinde (3.68) bulunmuştur (Özdemir, 2004, s. 110).

İstanbul ilinde, bir üniversite hastanesinin cerrahi ve iç hastalıkları kliniklerinde çalışan hemşire ve hastabakıcıların motivasyonlarını değerlendirilmesi ve karşılaştırılması konulu 277 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, her iki klinikte de genel olarak motive edici faktörlerin çalışanlara uygulanması noktasında sorunların olduğu ve hastane idaresiyle olan ilişkilerde güven bunalımının olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki araştırma grubu, kendisi için en önemli özellik olarak sırasıyla; mesai arkadaşları ile iyi bir dayanışma içinde olma, üstleri tarafından iyi muamele görmek, sosyal olanakların bulunması seçeneklerini tercih etmişlerdir. Her iki klinik çalışanları açısından değerlendirmelere bakıldığında; cerrahi kliniklerde çalışanların iç hastalıkları kliniklerinde çalışanlara göre yarı yarıya kadar iş yükünün fazla olduğunu belirttikleri görülmektedir (Sumerkan, 2004, s. 98).

Kalite yönetimi uygulayan hastanelerde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyini belirlemek amacıyla 435 örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, hemşirelerin toplam motivasyon puan ortalamalarının 4,32 ile orta düzeyin biraz üzerinde olduğu bu düzeyin yatak

başı ve yönetici pozisyonu dışında çalışanlarda daha yüksek olduğu, öğrenim düzeyi yükseldikçe motivasyon ortalamasının düştüğü saptanmıştır. Motivasyon ölçeği alt boyut ortalamaları ile hemşirelerin çalışma pozisyonu, çalışılan işletme ve birim, çalışma şekli meslekten memnuniyeti gibi demografik özellikleri arasında fark olduğu ve istatistik açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir (Kurt, 2007, s. 115).

“Sağlık personelinin motivasyonu ile ilgili etmenlerin belirlenmesi” isimli çalışmada 90 sağlık personeli değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda araştırma kapsamına giren sağlık personelinin % 83.4'ünün yetenek geliştirme olanağının olmadığı, % 52.4'ünün katılım güdüsünden yoksun oldukları, % 67.7'sinin ilerleme olanağının bulunmadığı, %81.1'inin işlerinden hoşnut olmadıkları, ancak % 14.5'inin yaşam amacı olarak meslekte başarılı olmayı seçtiği, % 36.7'sinin ise yaşam amacı olarak maddi tatmin sağlamayı seçtiği, % 35.4'ünün yüksek bir beklenti düzeyinde olmadıkları ve % 59.1'lik bir bölümünün ise moral düzeylerinin orta üstü yüksek olduğu saptanmıştır (Özer ve Bakır, 2003, s. 119).

“İşletmelerde motivasyon uygulamaları” isimli araştırma 6 farklı sektörde 182 denek üzerinde yapılmıştır. Bu sektörler içerisinde yer alan sağlık sektöründe 30 kişi üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda motivasyonda özendirici araçların kullanılması puan ortalamaları karşılaştırılmasında, sağlık sektörü çalışanlarının ortalamaların diğer sektörlerde çalışanların ortalamalarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Sağır, 2004, s. 102).

Burdur ili sağlık ocakları ve sağlık evlerinde görev yapan 168 ebinin motivasyonları konusunda yapılan araştırma bulgularına göre ebeler genel olarak orta motivasyon düzeyinde bulunmuştur. Ebelerin iş memnuniyeti bakımından yüksek motivasyon düzeyinde olmasına rağmen; maaş, terfi, eğitim alma, yetki kullanma, sosyal olanaklardan yararlanma, takdir edilme ve ödüllendirilme, sorumluluk dengesi, iş güvenliği ve fazla çalışma durumlarına göre düşük motivasyon düzeyinde oldukları tespit edilmiştir (Öney vd., 2000, s. 464).

“Motivasyon kuramları ve işletmelerde motivasyonu arttırmaya yönelik kullanılan araçlar” isimli çalışmada bir özel hastanede görev yapan 64 sağlık çalışanı araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların tamamına yakınının motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalara ihtiyaç duyduğu gözlemlenmiştir (Tümtürk, 2002, s. 119).

Özel veya kamu sağlık işletmelerinde çalışan 57 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada sağlık işletmelerinde motivasyonun önemi ve personel üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre motivasyonu etkileyen faktörlerin önem derecelendirilmesinde; ilk



sırada “ücret”; ikinci sırada “yöneticilerin elemanlarına sahip çıkması”; üçüncü sırada ise “yöneticilerin elemanların sorunlarıyla ilgilenmesi” yer almıştır. Özel sağlık işletmelerinde çalışanların, kamu işletmelerinde çalışanlara nazaran, daha fazla tatmin oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan işletmelerde, başarı sonucu ödüllendirme uygulamasının düşük olduğu (%31,5) tespit edilmiştir (Bayar vd., [www.sabem.saglik.gov.tr](http://www.sabem.saglik.gov.tr), Erişim Tarihi: 05.09.2008).

Hemşirelerde mesleki motivasyon eksikliğinin nedenleri ve sonuçları üzerine sosyolojik bir çözümleme” adlı çalışmada, bir üniversite hastanesinde çalışan 250 kişiden alınan sonuçlardan yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda hemşirelerde motivasyon eksikliğine yol açan etmenler, hemşirelik mesleğine ve işletmelerine duydukları bağlılık, mesleklerinde geleceğe bakış açıları, kararlara katılma, aldıkları ücret, görevde yükselme ve diğer faktörler yüzde oranlarıyla değerlendirilmiştir (Demirkan, 2007, s. 91).

Kamu ve özel hastanede çalışan doktorlar üzerinde gerçekleştirilen, doktorların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin incelendiği, kamu ve özel hastane karşılaştırmasının yapıldığı çalışmada 200 çalışan faydalanılmıştır. Araştırma sonuçları, doktorların motivasyon araçlarına ilişkin memnuniyet düzeylerine ilişkin devlet hastanesi doktorlarının, kâra katılma ve sosyal aktivitelere ilişkin memnuniyet düzeylerinin, özel hastane doktorlarından daha yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir (Akyıldız, 2005, s. 79).

Dört değişik ildeki 11 hastanede çalışan 375 hemşire arasında yapılan çalışmada, psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerin öfke düzeyleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerin işlerini yaparken motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen ve kendilerini öfkeliendiren davranışlar; yetersiz kaynaklar ve koşullar, ekip ilişkileri ve rollerinin belirsizliği ve hastaların agresif davranışları olarak sıralanmıştır (Engin, 2004, s. 129).

İşletmelerde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırıldığı bir çalışmada 200 sağlık çalışanı araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışanların motivasyonu ile ilgili konuların incelendiği bu çalışmada motivasyon faktörleri ve bunların demografik özelliklerle ilişkileri incelenmiştir. Motivasyon faktörleri dört grupta incelenmiştir. Bu faktörler yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğerleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, deneyim, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve meslek) dir. Araştırma sonucunda yönetsel ve bireysel faktörlerin, motivasyon üzerinde diğerlerine göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Ay, 2006, s. 115).

488 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışma, kamu ve özel sektöre ait sağlık işletmelerinde çalışan sağlık çalışanlarının motivasyon araçlarına bakış açısı farklılıklarını belirlemiştir. Araştırmada, kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin demografik özellikleri, motivasyon ifadelerine katılma farklılıkları, motivasyon ifadelerine verdikleri önem dereceleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir (Dilekoğlu, 2003, s. 169).

“rgtsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler” isimli alışma Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı merkez örgütlerinde çalışan 150 kişiyi araştırma kapsamına almıştır. Araştırma sonunda, kamu çalışanlarının parasal ödüllere manevi ödüller kadar önem verdikleri, işletmede yapılan işlerin takdiri ile yükselme olanaklarının varlığının motivasyonu sağladığı ve nihayet işletmelerde ücret adaletsizliklerinin huzursuzluğa yol açtığı belirlenmiştir (ztrk ve Dündar, 2003, s. 60).

“Hemşirelerin motivasyon düzeyleri ve performans düzeyleri” isimli çalışmada biri niversite hastanesi, diğeri bir özel hastane olan iki hastanede çalışan 101 hemşireden elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu veriler doğrultusunda; hemşirelerin çoğunluğunun motivasyonlarının orta düzeyde olduğu, motivasyon alt boyutları içinde en yüksek motivasyon düzeyinin içsel motivasyon düzeyi olduğu, hemşirelerin motivasyon düzeyini, tüm motivasyon alt boyutlarının arttırdığı, ancak yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin içgüdüsel motivasyon faktöründen etkilenmediği, hemşirelerin motivasyon düzeyini tüm motivasyon alt boyutları tarafından etkilendiği tespit edilmiştir (ztrk, 2002, s. 101).

Gşah Akbaş, 105 servis hemşiresi üzerinde yapmış olduğu araştırmada, servis hemşirelerinin stres ve motivasyon düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, stres toplam puanı ile motivasyonun içgüdüsel süreç alt grubu, dış benlik kavramı alt grubu ve hedef işelleştirme alt grubu puanları arasında pozitif, motivasyonun içsel benlik kavramı alt grubu ile stres toplam puanı arasında ise negatif ilişki tespit edilmiştir (Akbaş, 2007, s. 78).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİNE YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Çalışmanın bu bölümünde Uşak ili içerisinde yer alan kamuya bağlı hastane (ve bünyesinde bulunan ek birimler), sağlık ocakları ve diğer sağlık birimlerinde gerçekleştirilen araştırmaya ve bu araştırma sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın temel amacı, sağlık çalışanların mevcut iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, iş yaşam kaliteleri ve motivasyonları arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve iş yaşam kalitesinin motivasyon üzerine etkisinin araştırılmasıdır.

Sağlık sektöründe iş yaşam kalitesi ve motivasyonla ilgili yapılmış pek çok çalışma mevcuttur. Bunlar, ya iş yaşam kalitesine yönelik ya da motivasyona yönelik yapılan çalışmalardır. Yerli ve yabancı yazında yapılan araştırmalar sonucunda, sağlık sektöründe iş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisinin bir arada incelendiği başka çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışma, yazına katkı sağlayacaktır.

Çalışmada çok geniş yerli ve yabancı kaynak taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda, iş yaşam kalitesi ve motivasyon hakkında detaylı bilgilerin yer aldığı geniş bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu bakımdan araştırmacılar için referans niteliği taşımaktadır.

Son olarak sağlık çalışanlarından elde edilen verilerin analizleri sonucu ortaya çıkan bulgular, sağlık yöneticileri için faydalı bilgiler sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeyleri hakkında bilgi sahibi olabilecek ve onların iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını artıracak faktörler hakkında fikir elde edebileceklerdir.

### **4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırma evrenini, Uşak il merkezinde bulunan kamuya bağlı sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Bu kuruluşlar; Uşak Devlet Hastanesi, Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Ünitesi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Ünitesi, Merkez Sağlık Ocakları (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8 No'lu), Ağız ve Diş sağlığı merkezi, AÇS-AP (Ana çocuk sağlığı ve aile planlaması) birimi, Merkez Verem Savaş Dispanseri, 112 acil sağlık hizmetleri

birimi, Merkez laboratuvar, Halk sağlığı laboratuvarı ve evre sağlığı birimidir. Bu sağlık birimleri u grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar:

1. Devlet Hastanesi ve Ek Birimleri (Uşak Devlet Hastanesi, Kadın-Doğum ve ocuk Hastalıkları nitesi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon nitesi)
2. Sağlık Ocakları (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8 No'lu)
3. Diğer Birimler (ADSM (Ağız ve Diş sağlığı merkezi), AS-AP (Ana ocuk sağlığı ve aile planlaması) birimi, Merkez Verem Savaş Dispanseri, 112 acil sağlık hizmetleri birimi, Merkez laboratuvar, Halk sağlığı laboratuvarı ve evre sağlığı birimi)

Uşak İl Sağlık Müdürlüğünden alınan veriler ışığında bu birimlerde toplam 1174 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında tüm personele ulaşılarak soru formu uygulanmak istenmiş fakat izinler (nöbet, hastalık, doğum, mazeret, vd.), görevlendirmeler, dağıtılan soru formu kayıpları ve soru formunun cevaplanmak istenmemesi gibi sebeplerden dolayı sağlık personeline 550 soru formu dağıtılabilmemiştir. Dağıtılan soru formlarının 484' geri dönmüştür. Soru formları incelendiğinde, hatalı ve eksik doldurulan 26 form çalışmaya dâhil edilmemiş olup, geriye kalan toplam 458 soru formu analiz kapsamına alınmıştır. Örneklem sayısının 237'sini hastane ve ek birimler, 137'sini sağlık ocakları ve 84'n diğer birimlerde çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır örneklem sayısı (458), araştırma evreninin % 39'unu oluşturmaktadır.

#### **4.2.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmaya başlanmadan önce değişik kaynaklarda yer alan ve farklı maksatlarla hazırlanan, iş yaşam kalitesi ve motivasyon seviyesini tespit etmek için uygulanan çeşitli anketler ve araştırma modelleri incelenmiştir. Aynı kapsamda, iek'in yapmış olduğu çalışmada (iek, 2005) kullanmış olduğu iş yaşam kalitesi ve motivasyon ölçeklerinden faydalanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak soru formu tekniği kullanılmıştır. Formlar, Uşak İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınan yazılı izinden sonra (bkz. Ek. 2) Ekim 2008 – şubat 2009 dönemleri arasında uygulanmıştır. Anket u bölümde yer alan toplam 54 ifadeden oluşmaktadır (Tablo 4.1).

Tablo 4.1. Ankette yer alan sorular

1. Bölüm	A Grubu Sorular	İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Yönelik Tercihlerin Değerlendirilmesine İlişkin Sorular	4
2. Bölüm	B Grubu Sorular	İş Yaşam Kalitesine Yönelik İfadeler	15
	C Grubu Sorular	Motivasyona Yönelik İfadeler	30
3. Bölüm	Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	Statü, Medeni Durum, Yaş Grupları, Eğitim ve Gelir Durumlarına İlişkin Sorular	5
TOPLAM			54

Soru formunun birinci bölümünde, çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyona yönelik tercihlerinin değerlendirilmesine ilişkin 4 adet soru sorulmuştur. Katılımcılardan her soru altında yer alan 5'er ifadeyi, önem derecesine göre (1'den 5'e doğru) sıralamaları istenmiştir.

Soru formunun ikinci bölümünde, iş yaşam kalitesi ve motivasyona yönelik toplam 45 adet soru sorulmuştur. Soruların cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği (1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3- Kararsızım, 4- Memnunum, 5- Çok Memnunum) kullanılmıştır. İlk kısımda yer alan iş yaşam kalitesi ölçeğinde; "iş ortamı", "çalışma koşulları" ve "sağlanan hizmetler" boyutlarından oluşan 15 adet soru bulunmaktadır. İkinci kısımda yer alan motivasyon ölçeğinde ise; "yöneticilerle ilişkiler", "ücret sistemi", karar verme süreci" ve "teşvik ve değerlendirme süreci" boyutlarından oluşan 30 soru bulunmaktadır.

Soru formunun üçüncü bölümünde ise, soru formunu yanıtlayana ilişkin genel bilgilerin yer aldığı 5 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular; statü, medeni durum, yaş grubu, eğitim ve gelir durumudur. Gelir durumu, yapılan iş karşılığında kişilerin şahsi olarak aldıkları maaş ve diğer nakdi gelirleri kapsamaktadır. Yani diğer aile bireylerinin gelirleri dâhil değildir. Araştırmaya katılanlara bu konuda bilgilendirme yapılmıştır. Diğer taraftan araştırmaya katılanların statüleri çok sayıda olduğu için dört grup altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Grup: Doktor (Pratisyen Doktor, Uzman Doktor, Diş Doktoru)
2. Grup: Hemşire-Ebe (Hemşire, Ebe, Ebe-Hemşire)
3. Grup: Sağlık Teknisyenleri (Toplum Sağlığı, Anestezi, Çevre Sağlığı, Laboratuvar, Röntgen, Diş, Acil Tıp, Odyometri, Ortopedi Teknisyenleri)
4. Grup: Diğer (Tıbbi Sekreter, Fizyoterapist, Diyetisyen, Psikolog, Biyolog, Tıbbi Teknolog, Sosyal Çalışmacı ve Çocuk Gelişimci)

#### **4.2.3. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde istatistik programlarından SPSS (Statistical Package of Social Sciences) 11.0 kullanılmıştır.

İlk olarak iş yaşam kalitesi ve motivasyon ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlikleri sağlanmıştır. Statü, medeni durum, yaş grubu, eğitim ve gelir durumlardan oluşan kişisel bilgiler frekans analizleri ile ortaya konmuştur. Çalışanların motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerinin değerlendirilmesine yönelik sıralama sorularına verdiği cevaplar puanlandırılmıştır. İş yaşam kalitesi ve motivasyon boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Demografik özelliklerin iş yaşam kalitesi ve motivasyon alt faktörleri üzerine etkisine ilişkin t test ve Tek Yönlü Anova analizleri yapılmıştır. İş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin ortaya konabilmesi için Pearson Korelasyon ve iş yaşam kalitesinin motivasyona etkisini ortaya çıkarabilmek için de çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

### **4.3. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ**

#### **4.3.1. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi**

Çalışmada kullanılan iş yaşam kalitesi ölçeğini oluşturan tüm boyutlara ve genele ait iç tutarlılık güvenirligi, Cronbach's Alpha Güvenirlik katsayısı ile hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.2.'de verilmiştir. Walker ve arkadaşlarının (2009) belirttiğine göre 0.70 ve üzeri değerler yüksek iç tutarlılığın göstergesidir (Walker vd., 2009, s. 103). Ölçeğin genel güvenirliginin 0,8655 olduğu, 3 alt boyuta ait güvenirlik katsayılarının ise 0,71-0,83 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler ile iş yaşam kalitesi ölçeğinin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenirligini sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.2. İş Yaşam Kalitesi Güvenirlik Katsayıları

<b>İŞ YAŞAM KALİTESİ FAKTÖRLERİ</b>	<b>Katsayılar (Alpha)</b>
İŞ YAŞAM KALİTESİ (GENEL)	0,8655
İŞ ORTAMI	0,8336
ÇALIŞMA KOŞULLARI	0,7174
SAĞLANAN HİZMETLER	0,7484

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği'nin yapı geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan 3 faktör toplam varyansın % 56,65'ini açıklamaktadır. İyi bir faktörleşme yapısı elde etmek için varimax dönüşüm metodu kullanılmıştır. Elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 4.3'de verilmiştir. KMO değerinin 0,05'den büyük ve 1'e yakın olması, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösterir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999, s. 225). KMO değeri 0,855 çıktığından, mevcut örnek büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Bartlett küresellik testi ise değişkenlerin arasındaki korelasyonların yeterli düzeyde olduğunu ispatlamaktadır. Bartlett küresellik testinde  $P \leq 0,05$  olması beklenir (Bossew ve Kirchner, 2003, s. 141). Bartlett değeri  $\leq 0,05$  çıktığı için veriler faktör analizine uygundur.

Tablo 4.3.'de de görüldüğü gibi faktör yükleri 0.40'ın üstündedir. Maddeler beklendiği gibi 3 faktör altında toplanmıştır. Bunlar; "iş ortamı", "çalışma koşulları" ve "sağlanan hizmetler" dir. Kuramda 2. faktörde yer alan iki madde, faktör analizi sonucunda 3. faktöre kaydığı için bu iki madde analiz kapsamının dışında tutulmuştur. Tablo 4.3'de faktör analizi sonuçları görülmektedir. Bu durumda ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 4.3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler		
	1	2	3
Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan	0,507		
Yapmakta olduğum işin yeteneklerime uygunluğundan	0,631		
Mevcut işim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan	0,632		
Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından	0,644		
Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan	0,724		
İşte kendimi ifade etme ve geliştirme olanaklarından	0,757		
Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından	0,800		
İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından		0,741	
Kurumdaki izin uygulamalarından		0,819	
Kurumdaki fiziki çalışma ortamından		0,533	
Sağlanan yemek hizmetinden			0,806
Haberleşme ve ulaşım olanaklarından			0,771
Sosyal olanaklar ve faaliyetlerden			0,778
<b>Özdeğer</b>	3,407	1,849	2,109
<b>Varyansı Açıklama Oranı (%)</b>	26,209	14,225	16,225
<b>KMO = 0,855                      Bartlett's Test of Sphericity = 1852,973    P = 0,000</b>			

#### 4.3.2. Motivasyon Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi

Motivasyon ve alt boyutlarına ait güvenirlilik katsayıları Tablo 4.4.'de görülmektedir. Alt boyutlar arasında güvenirlilik katsayıları 0,88-0,92 arasında değişmektedir. 0,70 ve üzeri değerlerin yüksek iç tutarlılığın göstergesi olduğu göz önünde tutulacak olursa, motivasyon ölçeğinin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğu ve güvenirliliğin sağlandığı söylenebilir (Walker vd., 2009, s. 103).



Tablo 4.4. Motivasyon Güvenirlik Katsayıları

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Katsayılar (Alpha)
MOTİVASYON (GENEL)	0,9513
YÖNETİCİLERLE İLİŞKİLER	0,8868
ÜCRET SİSTEMİ	0,9190
KARAR VERME SÜRECİ	0,9017
TEŞVİK VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	0,9227

Motivasyon Ölçeği'nin yapı geçerliğini ölçmek amacıyla kullanılan faktör analizi sonucunda oluşan 4 faktör toplam varyansın % 62,758'ini açıklamaktadır. İyi bir faktörleşme yapısı elde etmek için varimax dönüşüm metodu kullanılmıştır. Elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 4.5.'de verilmiştir. KMO değeri 0,941 ve Bartlett's Küresellik Testi sonucu  $P < 0.05$  çıkmıştır. Mevcut örnek büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli düzeyde olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4.5.'de de görüldüğü gibi faktör yükleri 0.40'ın üstündedir. Maddeler beklendiği gibi 4 faktör altında toplanmıştır. Bunlar; “yöneticilerle ilişkiler”, “ücret sistemi”, “karar verme süreci” ve “teşvik ve değerlendirme sistemi” dir. Tablo incelendiğinde kuramsal yapıdan çok farklı olmayan bir faktör yapısı görülmektedir. Bu durumda motivasyon ölçeğinin de yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir

Tablo 4.5. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler			
	1	2	3	4
Bağlı olduğum amir ile ilişkilerimin durumundan	0,710			
Başarısız ve yetersiz olduğumda yönetimin sağladığı destekten	0,737			
Kurumdaki yöneticiler arasındaki ilişkilerden	0,649			
Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapılmasından	0,692			
Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerin verdiği destekten	0,578			
Kurum içi haberleşme ve iletişimden	0,656			
Çalışma arkadaşlarım ile olan uyumdan	0,618			

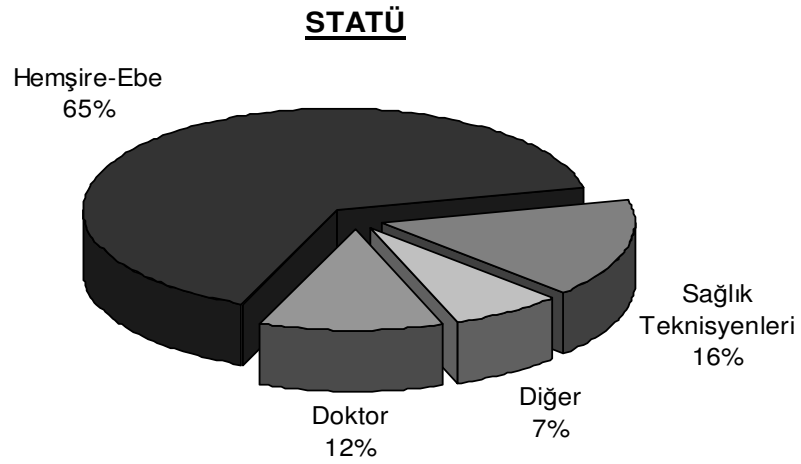
Kurum içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	0,657			
Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	0,585			
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten		0,856		
Mevcut ücret sisteminden		0,852		
Ücretle beraber verilen döner sermaye ödemelerinden		0,794		
Aldığım ücretin gereksinimlerimi karşılama düzeyinden		0,842		
Sağlanan maddi olanakların ülke şartlarına göre uygunluğundan		0,797		
Toplantılara katılanlara verilen söz hakkı düzeyinden			0,473	
İnisiyatif kullanma ve kararlarımı uygulama derecesinden			0,508	
Kurumdaki yetki ve sorumluluk dağılımından			0,589	
Yaptığım iş itibariyle aldığım kıdem ve dereceden			0,591	
Görevim itibariyle aldığım yetki ve sorumluluk seviyesinden			0,716	
Takım çalışmasına verilen önem derecesinden			0,672	
Yönetimde alınan kararlara katılma seviyesinden			0,566	
Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabilme düzeyinden			0,707	
Toplam kalite yönetimi eğitim ve uygulamalarından			0,588	
Uygulanan ödül ve ceza sisteminden				0,744
Değerlendirme ve terfi sisteminden				0,746
Uygulanan performans değerlendirme sisteminden				0,766
Kurumdaki terfi olanaklarından				0,784
Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden				0,741
Kurumdaki görev tanımından				0,660
İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme olanaklarından				0,627
<b>Özdeğer</b>	5,077	4,051	4,285	5,414
<b>Varyansı Açıklama Oranı (%)</b>	16,923	13,504	14,283	18,048
<b>KMO = 0,941</b>	<b>Bartlett's Test of Sphericity = 9392,516 P = 0,000</b>			

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

##### 4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

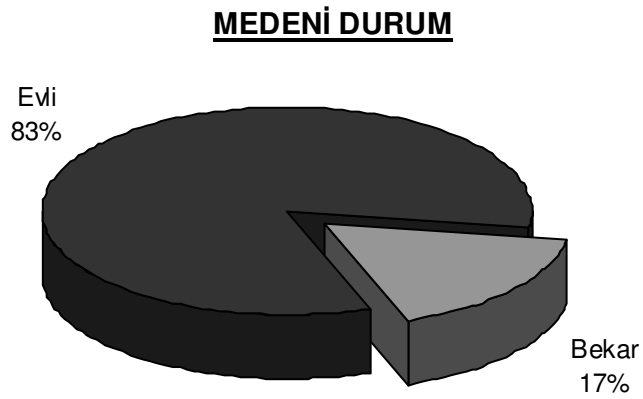
Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarının statü, medeni durum, yaş, eğitim ve gelir durumlarına ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılanların % 65'i Hemşire-Ebe, % 16'sı Sağlık Teknisyeni, %12'si Doktor olarak görev yapmakta ve % 7'si de diğer grubunda yer almaktadır (Şekil 4.1).



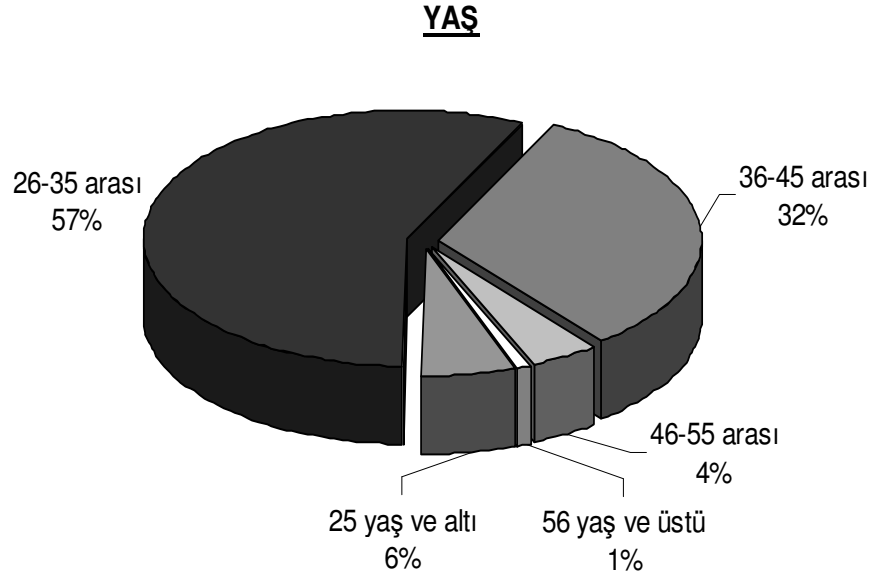
Şekil 4.1. Çalışanların Statülerine Göre Dağılımı (n: 458)

Araştırmaya katılanların % 83'ü evli ve % 17'si bekârdır (Şekil 5.2).



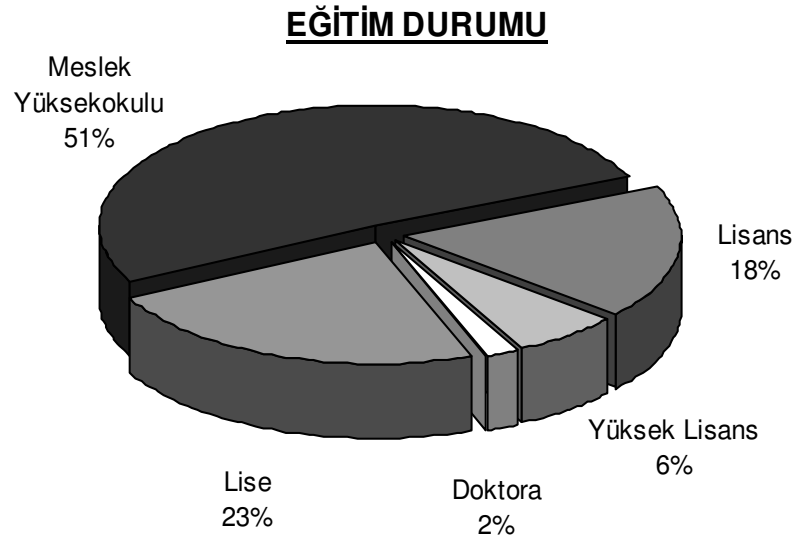
Şekil 4.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı (n: 458)

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, % 57'si 26-35 yaş grubunda, % 32'si 36-45 yaş grubunda, % 6'sı 25 yaş ve altında, % 4'ü 46-55 yaş grubunda ve % 1'i 56 yaş ve üstü grupta yer almaktadır (Şekil 4.3).



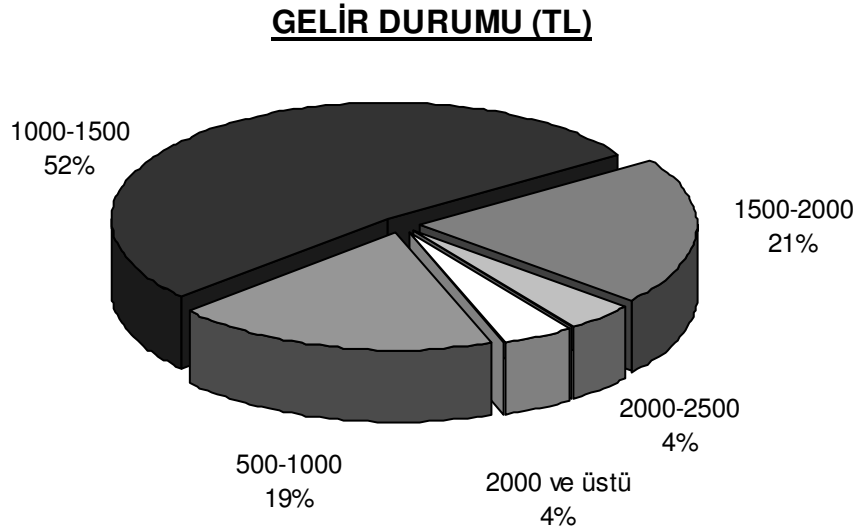
Şekil 4.3. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları (n: 458)

Araştırmaya katılanların % 51'i meslek yüksekokulu, % 23'ü lise, % 18'i lisans, % 6'sı yüksek lisans ve % 2'si doktora mezundur (Şekil 4.4).



Şekil 4.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları (n: 458)

Araştırmaya katılanların %52 'si 1000–1500 TL arası, % 21'i 1500–2000 TL arası, % 19'u 500–1000 TL, % 4'ü 2000–2500 TL arası ve % 4'ü de 2500 TL ve üstü gelir düzeyine sahiptir (Şekil 4.5).



Şekil 4.5. Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları (n: 458)

#### 4.4.2. Çalışanların Motivasyon ile İş Yaşam Kalitesine Yönelik Tercihlerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, çalışanların motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerinin değerlendirilmesine yönelik A grubunda yer alan 4 sorunun altındaki faktörlerin öncelik sırasına göre sınıflandırılması yapılmıştır. Katılımcılardan her soru altında yer alan 5'er ifadeyi, önem derecesine göre (1'den 5'e doğru) sıralamaları istenmiştir. Önce her soru altındaki 5 maddeye verilen, 1'den 5'e kadar olan sıralamalara ait genel frekanslar bulunmuştur. 1. derecede öneme sahip maddeye 5 puan, 2. derecede öneme sahip maddeye 4 puan, 3. derecede öneme sahip maddeye 3 puan, 4. derecede öneme sahip maddeye 2 puan ve 5. derecede öneme sahip maddeye 1 puan olacak şekilde puanlama yapılmıştır. Daha sonra her maddenin frekansı ile ona karşılık gelen puanın çarpımı sonucu genel puan elde edilmiştir. Tablo 4.6.'de çalışanların motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan öncelik sıraları ve toplam puanları yer almaktadır.

Tablo. 4.6. Çalışanların İş Yaşam Kalitesi ile Motivasyona Yönelik Tercihlerinin Değerlendirilmesi (n: 458)

Maddeler	Öncelik Sırası	Toplam Puan
<b>Motive Eden Faktörler</b>		
Maaş, döner sermaye ve diğer sosyal haklar	1.	1863
Çalışma ortamının kalitesinin yüksekliği	2.	1477
İnsanların yaşamlarını devam ettirtmeye sağlanan katkı	3.	1344
Sağlanan eğitim ve terfi olanakları	4.	1176
Yönetimde kararlara katılma ve üst kademe yöneticilerle uyum	5.	1009
<b>İşten Memnun Olmayı Engelleyen Nedenler</b>		
Alınan ücretler	1.	1607
Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar ve çalışma süreleri	2.	1599
Yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler	3.	1475
Hizmet içi eğitim ve terfi olanaklarının yetersizliği	4.	1099
İşin kendisi ya da içinde bulunduğunuz pozisyon	5.	1086
<b>Kurumdan Beklentiler</b>		
Daha adil döner sermaye dağıtımı	1.	1626
Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme	2.	1542
İş arkadaşları ve yöneticilerle iyi iletişim	3.	1337
Çalışma sürelerinin iyileştirilmesi	4.	1226
Yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme olanakları	5.	1144
<b>İş Ortamını Daha İyi Hale Getirebilecek Faktörler</b>		
Verilen ek ödemelerin artırılması	1.	1643
Fiziksel koşulların iyileştirilmesi	2.	1568
Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurulması	3.	1491
Çalışma sürelerinin azaltılması	4.	1173
Daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi	5.	1001

Tablo 4.6.'ye göre çalışanları motive eden birinci derecede öncelikli faktörün “*maaş, döner sermaye ve diğer sosyal haklar*”, beşinci derecede öncelikli faktörün “*yönetimde kararlara katılma ve üst kademe yöneticilerle uyum*” olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işten memnun olmalarını engelleyen nedenlerin başında “*alınan ücretler*” gelirken, “*işin*

*kendisi ya da içinde bulunduğunuz pozisyon*”un önem derecesinin son sırada olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumdan beklentilerine bakıldığında “daha adil döner sermaye dağıtılması”nın birinci derecede öncelikli olduğu, “*yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme olanakları*”nın en az önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. İş ortamını daha iyi hale getirebilecek en önemli faktör “verilen ek ödemelerin arttırılması” iken, “*daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi*” faktörünün önem derecesi son sıradadır.

#### 4.4.3. İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde iş yaşam kalitesi ve motivasyon alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmalarına tablolar halinde yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre, iş yaşam kalitesi ve motivasyonun geneline ve alt faktörlerine ilişkin karşılaştırma yapılmasına olanak sağlanmıştır.

##### 4.4.3.1. İş Yaşam Kalitesi ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İş yaşam kalitesi maddelerine ait tanımlayıcı istatistiklere Tablo 4.7.’de yer verilmiştir. Buna göre, boyutlar arasında en yüksek değer (3,1073) ile “*iş ortamı*” boyutu, en düşük değer (2,2918) ise “*sağlanan hizmetler*” boyutuna aittir.

Maddeler arasında en yüksek ortalama değer (3,5655) iş ortamı boyutuna ait olan “*Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan*” maddesine ait iken, en düşük ortalama değer (2,0720) sağlanan hizmetler boyutu altındaki “*sağlanan yemek hizmetinden*” maddesi olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan memnun oldukları fakat sağlanan yemek hizmetlerinden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo. 4.7. İş Yaşam Kalitesi Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Maddeler	Ortalama	Std. Sapma
<b>İŞ ORTAMI</b>	<b>3,1073</b>	<b>0,7721</b>
Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan	3,5655	0,9706
Yapmakta olduğum işin yeteneklerime uygunluğundan	3,5611	1,0405
Mevcut işim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan	3,2118	1,1764
Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından	2,7249	1,1023
Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan	2,7991	1,0723
İşte kendimi ifade etme ve geliştirme olanaklarından	2,9432	1,1348
Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından	2,9454	1,1301

<b>ÇALIŞMA KOŞULLARI</b>	<b>3,0422</b>	<b>0,8727</b>
İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından	3,0721	1,1802
Kurumdaki izin uygulamalarından	3,2183	1,1890
Kurumdaki fiziki çalışma ortamından	2,8362	1,1292
<b>SAĞLANAN HİZMETLER</b>	<b>2,2918</b>	<b>0,9699</b>
Sağlanan yemek hizmetinden	2,0721	1,2310
Haberleşme ve ulaşım olanaklarından	2,7074	1,2645
Sosyal olanaklar ve faaliyetlerden	2,0961	1,0623

#### 4.4.3.2. Motivasyon ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Motivasyon maddelerine ait tanımlayıcı istatistiklere Tablo 4.8.'de yer verilmiştir. Buna göre, boyutlar arasında en yüksek değer (3,0311) ile “yöneticilerle ilişkiler” boyutu, en düşük değer (2,2655) ise “ücret sistemi” boyutuna aittir.

Maddeler arasında en yüksek ortalama değer (3,8603) yöneticilerle ilişkiler boyutuna ait olan “Çalışma arkadaşlarım ile olan uyumdan” maddesine ait iken, en düşük ortalama değer (2,1725) ücret sistemi boyutu altındaki “Sağlanan maddi olanakların ülke şartlarına göre uygunluğundan” maddesi olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar genel olarak çalışma arkadaşları ile uyum içinde çalışmakta, onlara sağlanan maddi olanakların ülke şartlarına uygun olmadığını düşünmektedirler.

Tablo. 4.8. Motivasyon Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

<b>Maddeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
<b>YÖNETİCİLERLE İLİŞKİLER</b>	<b>3,0311</b>	<b>0,7852</b>
Bağlı olduğum amir ile ilişkilerimin durumundan	3,2926	1,1273
Başarısız ve yetersiz olduğumda yönetimin sağladığı destekten	2,7926	1,0680
Kurumdaki yöneticiler arasındaki ilişkilerden	2,9017	1,0855
Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapılmasından	2,5677	1,0609
Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara verilen destekten	2,6769	1,0648
Kurum içi haberleşme ve iletişimden	3,0764	1,1151
Çalışma arkadaşlarım ile olan uyumdan	3,8603	0,9734
Kurum içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	3,3930	1,0882
Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	2,7183	1,1616



<b>ÜCRET SİSTEMİ</b>	<b>2,2655</b>	<b>0,9943</b>
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	2,4214	1,1886
Mevcut ücret sisteminden	2,2009	1,0784
Ücretle beraber verilen döner sermaye ödemelerinden	2,2751	1,1678
Aldığım ücretin gereksinimlerimi karşılama düzeyinden	2,2576	1,1183
Sağlanan maddi olanakların ülke şartlarına göre uygunluğundan	2,1725	1,1641
<b>KARAR VERME SÜRECİ</b>	<b>2,8777</b>	<b>0,8059</b>
Toplantılara katılanlara verilen söz hakkı düzeyinden	2,9607	1,0963
İnisiyatif kullanma ve kararlarımı uygulama derecesinden	2,8406	1,0515
Kurumdaki yetki ve sorumluluk dağılımından	2,7948	1,0571
Yaptığım iş itibarıyla aldığım kıdem ve dereceden	2,8646	1,1281
Görevim itibarıyla aldığım yetki ve sorumluluk seviyesinden	2,9629	1,0914
Takım çalışmasına verilen önem derecesinden	2,9410	1,0742
Yönetimde alınan kararlara katılma seviyesinden	2,6943	1,0451
Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabilme düzeyinden	2,9934	1,1059
Toplam kalite yönetimi eğitim ve uygulamalarından	2,8472	1,0410
<b>TEŞVİK VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ</b>	<b>2,5000</b>	<b>0,9183</b>
Uygulanan ödül ve ceza sisteminden	2,4170	1,0883
Değerlendirme ve terfi sisteminden	2,5633	1,1426
Uygulanan performans değerlendirme sisteminden	2,3734	1,0740
Kurumdaki terfi olanaklarından	2,5153	1,1269
Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden	2,4301	1,1287
Kurumdaki görev tanımından	2,6310	1,1213
İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme olanaklarından	2,5699	1,0933

#### 4.4.4. Demografik Özelliklerin İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi

Bu bölümde demografik özelliklerin iş yaşam kalitesi faktörleri üzerine etkisine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Bu etkinin ortaya konabilmesi için Tek Yönlü Anova ve t testi analizleri yapılmıştır. Bu analizi gerçekleştirilirken her bir faktörün aritmetik ortalamaları alınarak yeni değişkenler elde edilmiş ve bu değişkenlerin cinsiyet ile ilişkisi t testi ile incelenirken, statü, yaş grubu, eğitim ve gelir durumu ile ilişkisi Tek Yönlü Anova ile hesaplanmıştır.

#### 4.4.4.1. Statünün İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi

Yapılan hesaplamalar sonucunda statünün iş yaşam kalitesi faktörlerine etkisi Tablo 4.9.'de gösterilmiştir. Buna göre statünün çalışma koşulları üzerine etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle anlamlılık (significant) değerinin % 5'den büyük olması nedeniyle, statünün bu faktör üzerinde etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Buna ek olarak statünün iş ortamı ve sağlanan hizmetler üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Özellikle hemşire-ebe ve diğer grubunda yer alan sağlık çalışanlarının iş ortamını farklı değerlendirdikleri görülmektedir. Diğer grubunda yer alanların, hemşire-ebe olarak çalışanlara göre iş ortamında daha fazla memnuniyet duydukları söylenebilir. Diğer yandan doktor ve sağlık teknisyeni olarak çalışanlar, iş ortamını diğerlerine göre farklı değerlendirmemektedir.

Tablo 4.9. Statünün İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi

Faktör	Statü	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Grup Farklılığı
İş Ortamı	1-Doktor	3,1984	0,7875	3,695	0,012*	2-4
	2-Hemşire-Ebe	3,0301	0,7696			
	3-Sağlık Tekn.	3,2103	0,7432			
	4-Diğer	3,4329	0,7349			
Çalışma Koşulları	1-Doktor	3,2531	0,8137	2,048	0,106	-
	2-Hemşire-Ebe	2,9833	0,8747			
	3-Sağlık Tekn.	3,1620	0,8502			
	4-Diğer	2,9697	0,9514			
Sağlanan Hizmetler	1-Doktor	2,0864	0,8691	4,321	0,005**	1-4 2-4
	2-Hemşire-Ebe	2,2374	0,9556			
	3-Sağlık Tekn.	2,4675	0,9812			
	4-Diğer	2,7373	1,0825			

\*\* p<0,01 anlamlı

\* p<0,05 anlamlı

#### 4.4.4.2. Medeni Durumun İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi

Medeni durumun iş yaşam kalitesi faktörleri üzerine etkisine bakıldığında, sadece iş ortamının farklı değerlendirildiği görülmektedir. Buna göre, bekârların evlilere göre iş ortamından daha çok memnun olduğu söylenebilir. Evli ve bekârların çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler faktörlerini farklı değerlendirmedikleri, yani medeni durumun bu iki faktör üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur. Tablo 4.10.'da medeni durumun iş yaşam kalitesi faktörleri üzerine etkisini göstermektedir.

Tablo 4.10. Medeni Durumun İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi

Faktör	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İş Ortamı	1- Evli	3,0697	0,7781	-2,291	0,022*
	2- Bekâr	3,2875	0,7203		
Çalışma Koşulları	1- Evli	3,0378	0,8739	-0,236	0,814
	2- Bekâr	3,0633	0,8723		
Sağlanan Hizmetler	1- Evli	2,2858	0,9605	-0,290	0,772
	2- Bekâr	2,3207	1,0204		

\*  $p < 0,05$  anlamlı

#### 4.4.4.3. Yaş Gruplarının İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi

Tablo 4.11.'de de görüleceği üzere yaşın iş yaşam kalitesi faktörleri üzerinde etkisi bulunmamıştır. Beş yaş grubunda yer alan çalışanların tümü iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler faktörlerini farklı değerlendirmemektedirler.

Tablo 4.11. Yaşın İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi

Faktör	Yaş Grubu	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Grup Farklılığı
İş Ortamı	1- 25 yaş ve altı	3,4708	0,5940	1,859	0,116	-
	2- 26–35 arası	3,0884	0,7842			
	3- 36–45 arası	3,0608	0,7854			
	4- 46–55 arası	3,2406	0,6633			
	5- 56 yaş ve üstü	2,9642	0,5517			
Çalışma Koşulları	1- 25 yaş ve altı	3,0247	0,8213	0,199	0,939	-
	2- 26–35 arası	3,0462	0,8848			
	3- 36–45 arası	3,0158	0,8618			
	4- 46–55 arası	3,1930	0,8910			
	5- 56 yaş ve üstü	3,1667	1,1055			
Sağlanan Hizmetler	1- 25 yaş ve altı	2,3580	0,9780	2,092	0,081	-
	2- 26–35 arası	2,3884	0,9976			
	3- 36–45 arası	2,1554	0,9237			
	4- 46–55 arası	1,9298	0,7979			
	5- 56 yaş ve üstü	2,3333	0,9428			

\*  $p < 0,05$  anlamlı

#### 4.4.4.4. Eğitim Durumunun İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi

Eğitim durumunun iş yaşam kalitesi faktörlerine etkisinin incelendiği bu bölümde, çalışanların hangi eğitim düzeyine sahip olursa olsun çalışma koşulları faktörünü farklı değerlendirmedikleri bulunmuştur. Öte yandan, iş ortamı boyutu olarak bakıldığında, sadece lise mezunlarının meslek yüksek okulu mezunlarına göre iş ortamından daha çok memnun oldukları tespit edilmiştir. Sağlanan hizmetler açısından bakıldığında ise meslek yüksek okulu mezunları lisans mezunlarına göre daha düşük, doktora mezunlarına göre daha yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir (Tablo 4.12).

Tablo 4.12. Eğitim Durumunun İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi

Faktör	Eğitim Durumu	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Grup Farklılığı
İş Ortamı	1- Lise	3,3180	0,7266	2,870	0,023*	1-2
	2- Meslek Y. O.	3,0226	0,7454			
	3- Lisans	3,1164	0,8622			
	4- Y. Lisans	3,0394	0,7888			
	5- Doktora	2,9523	0,7423			
Çalışma Koşulları	1- Lise	2,9623	0,7688	1,539	0,190	-
	2- Meslek Y. O.	3,0114	0,8937			
	3- Lisans	3,1358	0,9216			
	4- Y. Lisans	3,1494	0,9240			
	5- Doktora	3,5926	0,7222			
Sağlanan Hizmetler	1- Lise	2,5723	1,0076	3,937	0,004**	2-3 2-5
	2- Meslek Y. O.	2,1917	0,9567			
	3- Lisans	2,3539	0,9104			
	4- Y. Lisans	1,9770	0,9212			
	5- Doktora	2,0370	0,9044			

\*\* p<0,01 anlamlı

\* p<0,05 anlamlı

#### 4.4.4.5. Gelir Durumu ile İş Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerine Etkisi

Tablo 4.13.'de gelir durumunun iş yaşam kalitesi üzerine etkisi yer almaktadır. Buna göre, gelir durumu, sağlanan hizmetler faktörünü etkilememektedir. Yani gelir düzeyi hangi düzeyde olursa olsun tüm çalışanlar, çalışma koşulları faktörünü farklı değerlendirmemektedirler. Bunun yanı sıra, gelir düzeyi 500–1000 TL arasında olanların, gelir düzeyi 1500–2000 TL ve 2000–2500 TL olanlara göre iş ortamı faktörü bazında

memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışma koşulları açısından bakıldığında, aynı şekilde gelir düzeyi 500–1000 TL arasında olanların, gelir düzeyi 2000–2500 TL olanlara göre daha az memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 4.13. Gelir Durumunun İş Yaşam Kalitesi Faktörlerine Etkisi

Faktör	Gelir Durumu	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Grup Farklılığı
İş Ortamı	1- 500–1000 TL	2,8953	0,8097	4,583	0,001**	1–3 1–4
	2- 1000–1500 TL	3,0810	0,7742			
	3- 1500–2000 TL	3,2948	0,6954			
	4- 2000–2500 TL	3,5188	0,5221			
	5- 2500 ve üstü	3,0602	0,8483			
Çalışma Koşulları	1- 500–1000 TL	2,8178	0,85046	3,270	0,012*	1–4
	2- 1000–1500 TL	3,0583	0,8823			
	3- 1500–2000 TL	3,1170	0,8754			
	4- 2000–2500 TL	3,5439	0,4609			
	5- 2500 ve üstü	2,9825	0,9327			
Sağlanan Hizmetler	1- 500–1000 TL	2,1240	1,1249	2,352	0,053	–
	2- 1000–1500 TL	2,3153	0,9128			
	3- 1500–2000 TL	2,4752	0,9782			
	4- 2000–2500 TL	2,2456	0,8377			
	5- 2500 ve üstü	1,8947	0,8466			

\*\* p<0,01 anlamlı

\* p<0,05 anlamlı

#### 4.4.5. Demografik Özelliklerin Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi

Bu bölümde demografik özelliklerin motivasyon faktörleri üzerine etkisine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçların ortaya konabilmesi için Tek Yönlü Anova ve t-testi analizleri kullanılmıştır.

##### 4.4.5.1. Statünün Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi

Statünün motivasyon faktörleriyle ilişkisinin incelendiği bu bölümde elde edilen sonuçlar Tablo 4.14’de gösterilmiştir. Buna göre, yöneticilerle ilişkiler faktöründe hemşire-ebe olarak çalışanların sağlık teknisyeni ve diğer grubunda çalışanlara göre daha az memnuniyet düzeyine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Aynı şekilde hemşire-ebe olarak çalışanların sağlık teknisyenlerine göre ücret sisteminden daha az memnun oldukları tespit edilmiştir. Statünün,

karar verme süreci ile teşvik ve değerlendirme süreci faktörleri üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.14. Statünün Motivasyon Faktörlerine Etkisi

Faktör	Statü	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Grup Farklılığı
Yöneticilerle İlişkiler	1-Doktor	3,1276	0,7593	3,184	0,024*	2-3*** 2-4***
	2-Hemşire-Ebe	2,9528	0,7892			
	3-Sağlık Tekn.	3,1667	0,8248			
	4-Diğer	3,2862	0,6003			
Ücret Sistemi	1-Doktor	2,2889	0,9498	2,976	0,031*	2-3
	2-Hemşire-Ebe	2,1839	0,9869			
	3-Sağlık Tekn.	2,5694	1,0813			
	4-Diğer	2,3030	0,8308			
Karar Verme Süreci	1-Doktor	2,9156	0,8295	0,719	0,541	-
	2-Hemşire-Ebe	2,8554	0,7978			
	3-Sağlık Tekn.	2,8565	0,8475			
	4-Diğer	3,0640	0,7562			
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	1-Doktor	2,6032	0,9865	0,610	0,609	-
	2-Hemşire-Ebe	2,4888	0,9073			
	3-Sağlık Tekn.	2,4167	0,9028			
	4-Diğer	2,6147	0,9540			

\* p<0,05 anlamlı

\*\*\* Grup farklılığı, One-Way Anova analizi sonucu en azından iki grup arasında fark olmasına rağmen Tukey tablosunda fark bulunamadığı için ikişerli gruplar halinde yapılan t-test analizi sonucu elde edilmiştir.

#### 4.4.5.2. Medeni Durumun Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi

Medeni durumun motivasyon faktörlerine etkisinin incelendiği t-testi sonucunda, medeni durumun sadece teşvik ve değerlendirme süreci üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bekârlar teşvik ve değerlendirme sisteminden evlilere göre daha çok memnuniyet düzeyine sahiptir. Diğer üç faktör de evli ve bekârlar tarafından farklı değerlendirilmemektedir. Tablo 4.15.'de medeni durumun motivasyon faktörlerine etkisine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.15. Medeni Durumun Motivasyon Faktörlerine Etkisi

<b>Faktör</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yöneticilerle İlişkiler	1- Evli	3,0120	0,7815	-1,136	0,256
	2- Bekâr	3,1224	0,8017		
Ücret Sistemi	1- Evli	2,2375	0,9955	-1,323	0,187
	2- Bekâr	2,4000	0,9840		
Karar Verme Süreci	1- Evli	2,8476	0,8032	-1,759	0,079
	2- Bekâr	3,0225	0,8086		
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	1- Evli	2,4610	0,9061	-1,998	0,046*
	2- Bekâr	2,6872	0,9592		

\*  $p < 0,05$  anlamlı

#### 4.4.5.3. Yaş Grubunun Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi

Tablo 4.16.'de de görüldüğü üzere yalnızca teşvik ve değerlendirme sistemi faktörü ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, 25 yaş ve altı grubunda yer alanlar, 26–35 ve 36–45 arası yaş grubunda yer alanlara göre teşvik ve değerlendirme sürecinden daha fazla memnuniyet duymaktadırlar. Yaş kriteri, yöneticilerle ilişkiler, ücret sistemi ve karar verme süreci faktörlerinin etkilememektedir.

Tablo 4.16. Yaşın Motivasyon Faktörlerine Etkisi

Faktör	Yaş Grubu	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Grup Farklılığı
Yöneticilerle İlişkiler	1- 25 yaş ve altı	3,0988	0,8756	1,088	0,362	-
	2- 26-35 arası	3,0684	0,7877			
	3- 36-45 arası	2,9595	0,7798			
	4- 46-55 arası	2,8772	0,6948			
	5- 56 yaş ve üstü	3,5278	0,3782			
Ücret Sistemi	1- 25 yaş ve altı	2,2222	1,0127	1,236	0,295	-
	2- 26-35 arası	2,3469	1,0368			
	3- 36-45 arası	2,1486	0,9285			
	4- 46-55 arası	2,2316	0,8622			
	5- 56 yaş ve üstü	1,7500	0,7724			
Karar Verme Süreci	1- 25 yaş ve altı	3,2099	0,7487	2,353	0,053	-
	2- 26-35 arası	2,9124	0,8000			
	3- 36-45 arası	2,7725	0,8125			
	4- 46-55 arası	2,6842	0,8057			
	5- 56 yaş ve üstü	3,1944	0,7665			
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	1- 25 yaş ve altı	3,0529	0,8527	4,288	0,002**	1-2 1-3
	2- 26-35 arası	2,5209	0,9097			
	3- 36-45 arası	2,3485	0,9139			
	4- 46-55 arası	2,4511	0,9138			
	5- 56 yaş ve üstü	3,2500	0,3168			

\*\* p<0,01 anlamlı

#### 4.4.5.4. Eğitim Durumunun Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi

Hangi düzeyde olursa olsun çalışanların eğitim durumu motivasyon üzerinde bir etkiye sahip değildir. Eğitim durumlarına göre çalışanlar, motivasyon faktörlerini farklı değerlendirmemektedirler. Bu durum Tablo 4.17.'da gösterilmiştir.



Tablo 4.17. Eğitim Durumunun Motivasyon Faktörlerine Etkisi

Faktör	Eğitim Durumu	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Grup Farklılığı
Yöneticilerle İlişkiler	1- Lise	3,1258	0,7481	1,245	0,291	-
	2- Meslek Y.O.	2,9580	0,7588			
	3- Lisans	3,1152	0,9107			
	4- Y. Lisans	3,0843	0,7452			
	5- Doktora	2,8765	0,7504			
Ücret Sistemi	1- Lise	2,2981	0,9471	0,869	0,482	-
	2- Meslek Y.O.	2,1957	0,9973			
	3- Lisans	2,4272	1,0251			
	4- Y. Lisans	2,2828	1,0790			
	5- Doktora	2,1778	0,9244			
Karar Verme Süreci	1- Lise	2,9738	0,7591	1,018	0,398	-
	2- Meslek Y.O.	2,8245	0,7915			
	3- Lisans	2,9520	0,8934			
	4- Y. Lisans	2,8161	0,8950			
	5- Doktora	2,6543	0,5105			
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	1- Lise	2,5809	0,8990	0,403	0,807	-
	2- Meslek Y.O.	2,4586	0,9109			
	3- Lisans	2,4850	0,9499			
	4- Y. Lisans	2,5911	1,0229			
	5- Doktora	2,4603	0,8074			

#### 4.4.5.5. Gelir Durumunun Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi

Gelir durumunun motivasyon faktörlerine etkisi incelendiğinde, ücret sistemi ile teşvik ve değerlendirme sisteminde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.18.'de de görüleceği üzere, ücret sistemi faktöründe gelir düzeyi 1500–2000 TL arasında olanlar, gelir düzeyi 500–1000 TL ve 1000–1500 TL arası olanlara göre daha fazla memnuniyet düzeyine sahiptir. Teşvik ve değerlendirme sistemi faktöründe ise 500–1000 TL arası gelir düzeyine sahip olanlar, 1500–2000 TL ve 2000–2500 TL arası gelir düzeyine sahip olanlara göre daha az memnun oldukları bulunmuştur. Yöneticilerle ilişkiler ile teşvik ve değerlendirme sistemi faktörlerinin gelir durumundan etkilenmediği elde edilen diğer bir sonuçtur.

Tablo 4.18. Gelir Durumunun Motivasyon Faktörlerine Etkisi

Faktör	Gelir Durumu	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Grup Farklılığı
Yöneticilerle İlişkiler	1- 500–1000 TL	2,8992	0,8260	1,735	0,141	–
	2- 1000–1500 TL	3,0769	0,7941			
	3- 1500–2000 TL	3,0697	0,7648			
	4- 2000–2500 TL	3,1637	0,6863			
	5- 2500 ve üstü	2,7251	0,5754			
Ücret Sistemi	1- 500–1000 TL	1,9093	0,8810	5,876	0,000**	1–3 2–3
	2- 1000–1500 TL	2,2400	0,9764			
	3- 1500–2000 TL	2,5979	1,0528			
	4- 2000–2500 TL	2,3789	1,0283			
	5- 2500 ve üstü	2,4421	0,8707			
Karar Verme Süreci	1- 500–1000 TL	2,6951	0,8366	2,343	0,054	–
	2- 1000–1500 TL	2,8880	0,8227			
	3- 1500–2000 TL	3,0189	0,7744			
	4- 2000–2500 TL	3,0585	0,6033			
	5- 2500 ve üstü	2,6959	0,6360			
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	1- 500–1000 TL	2,3156	0,9308	2,443	0,046*	1–3*** 1–4***
	2- 1000–1500 TL	2,4643	0,8861			
	3- 1500–2000 TL	2,6565	0,9601			
	4- 2000–2500 TL	2,8120	0,8290			
	5- 2500 ve üstü	2,6992	0,9976			

\*\* p<0,01 anlamlı

\* p<0,05 anlamlı

\*\*\* Grup Farklılığı, One-Way Anova analizi sonucu en azından iki grup arasında fark olmasına rağmen Tukey tablosunda fark bulunamadığı için ikişerli gruplar halinde yapılan t-test analizi sonucu elde edilmiştir.

#### 4.4.6. İş Yaşam Kalitesi ile Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkiler

Çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.19’de verilmiştir.

Korelasyon analizinden önce, değişkenler arasında saçılım (scatter) grafikleri incelenmiş ve extreme (hatalı) değerlerin olmadığı gözlemlenmiştir. Daha sonra iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin ortaya konabilmesi için Pearson korelasyon katsayıları (r) hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ile +1 arasında değişim gösterir.

Tablo 4.19'e göre, tüm iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İş yaşam kalitesi faktörleri arasındaki en güçlü ilişki ( $r=0,439$ ) sağlanan hizmetler ve iş ortamı arasında iken, en zayıf ilişki ( $r=0,305$ ) ise, çalışma koşulları ile sağlanan hizmetler arasındadır. Motivasyon faktörleri arasındaki en güçlü ilişki ( $r=0,736$ ) karar verme süreci ile teşvik ve değerlendirme sistemi arasındadır. En zayıf ilişkinin ( $r=0,382$ ) ise yöneticilerle ilişkiler ile ücret sistemi arasında olduğu görülmektedir.

İş yaşam kalitesi faktörleri ile motivasyon faktörleri arasında yapılan karşılaştırmada ise, en güçlü ilişki ( $r=0,610$ ) iş ortamı ile karar verme süreci faktörleri arasındadır. En zayıf ilişki ( $0,313$ ) ise ücret sistemi ile çalışma koşulları arasındadır.

İş yaşam kalitesi ve motivasyon, birbirleriyle sıkı sıkıya ilişkili olup işletmeler için vazgeçilmez iki unsurdur. Örgütsel davranışı oluşturan en önemli etkenlerden biri olan İYK, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olumlu çıktılar elde edebilmek için çalışanların motivasyonunu sağlamada ve dolayısıyla performanslarını artırmada önemli bir etkiye sahiptir (Newstrom ve Davis, 1997, s. 296). Tablo 4.19'de de gösterildiği üzere, bu bilgiyle paralel olarak iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19. Çalışanların İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki

	İŞ YAŞAM KALİTESİ FAKTÖRLERİ			MOTİVASYON FAKTÖRLERİ			
	İş Ortamı	Çalışma Koşulları	Sağlanan Hizmetler	Yöneticilerle İlişkiler	Ücret Sistemi	Karar Verme Süreci	Teşvik ve Değerlendirme Sistemi
İş Ortamı	1						
Çalışma Koşulları	0,409**	1					
Sağlanan Hizmetler	0,439**	0,305**	1				
Yöneticilerle İlişkiler	0,590**	0,510**	0,463**	1			
Ücret Sistemi	0,400**	0,313**	0,403**	0,382**	1		
Karar Verme Süreci	0,610**	0,472**	0,453**	0,696**	0,442**	1	
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	0,521**	0,406**	0,469**	0,571**	0,401**	0,736**	1

\*\* p&lt;0,01 anlamlı

#### 4.4.7. İş Yaşam Kalitesinin Motivasyon Üzerine Etkisi

Bu bölümde iş yaşam kalitesinin motivasyona olan etkilerinin ortaya konabilmesi için çoklu regresyon analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Faktör analizi sonucu elde edilen iş yaşam kalitesi faktörlerinin, motivasyon faktörleri üzerinde ne derecede etkisinin olduğunun tespitine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda bağımlı değişken motivasyon, bağımsız değişken iş yaşam kalitesi olarak alınmıştır. Aşağıda analizler sonucu ortaya konan 4 regresyon modeli tablolar halinde gösterilmiştir. Modellerde yer alan tüm değişkenler arasındaki ilişki anlamlı ( $p < 0,01$ ) olduğu için tüm modeller kullanılabilir durumundadır.

##### 4.4.7.1. Yöneticilerle İlişkileri Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri

Tablo 4.20.'de iş yaşam kalitesi boyutlarının, motivasyonun yöneticilerle ilişkiler boyutunu ne derecede etkilediğine dair sonuçlar yer almaktadır. Buna göre, iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler değişkenleri, yöneticilerle ilişkiler değişkenine ait varyansı % 46,5 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerle ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeyi, % 46,5 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Yöneticilerle ilişkiler faktörü, iş yaşam kalitesinin tüm faktörlerinden pozitif yönde etkilenmektedir ( $p < 0,01$ ). Yöneticilerle ilişkiler faktörü üzerinde en fazla etkiyi iş ortamı boyutu gösterirken, bunu çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler boyutları izlemektedir. Yöneticiler, çalışanlarının kendileriyle ilişkilerinin düzeltilmesini istiyorsa öncelikli olarak çalışanların iş ortamını geliştirmeye yönelik önlemlere ağırlık vermeli, daha sonra da çalışma koşulları ve onlara sağladığı hizmetleri iyileştirme yoluna gitmelidir.

Tablo 4.20. Yöneticilerle İlişkileri Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayısı	t değeri	p değeri
Yöneticilerle İlişkiler	İş Ortamı	0,381	9,468	0,000**
	Çalışma Koşulları	0,291	7,680	0,000**
	Sağlanan Hizmetler	0,207	5,380	0,000**
R=0,685		R <sup>2</sup> =0,465	F=133,664	Anova p=0,000**

\*\*  $p < 0,01$  anlamlı

#### 4.4.7.2. Ücret Sistemini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri

Ücret sistemini etkileyen iş yaşam kalitesi boyutlarının incelendiği regresyon modelinde, iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler değişkenleri, ücret sistemi değişkenine ait varyansı % 23,5 oranında açıklamaktadır. Yöneticilerle ilişkiler faktöründe olduğu gibi, ücret sistemi de iş yaşam kalitesinin tüm faktörlerinden pozitif yönde etkilenmektedir ( $p < 0.01$ ). Bu etkide en fazla katkıyı sağlanan hizmetler faktörü yaparken, en az katkıyı ise çalışma koşulları faktörü yapmaktadır. Eğer çalışanların ücret sisteminden memnun olması isteniyorsa, öncelikli olarak onlara sağlanan hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir (Tablo 4.21.).

Tablo 4.21. Ücret Sistemini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayısı	t değeri	p değeri
Ücret Sistemi	İş Ortamı	0,228	4,741	0,000**
	Çalışma Koşulları	0,141	3,097	0,002**
	Sağlanan Hizmetler	0,260	5,639	0,000**
R=0,490		R <sup>2</sup> =0,235	F=47,709	Anova p=0,000**

\*\* p < 0,01 anlamlı

#### 4.4.7.3. Karar Verme Sürecini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri

Bu bölümde, motivasyonun karar verme süreci faktörünü etkileyen iş yaşam kalitesi faktörlerinin katsayılarına yer verilmiştir. Tablo 4.22.'de de görüldüğü üzere, iş yaşam kalitesi faktörleri, karar verme süreci faktörüne ait varyansı % 45,8 oranında açıklamaktadır. En fazla etkiyi yapan faktörün iş ortamı olduğu görülmektedir. İş ortamı faktörünü sırasıyla çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler takip etmektedir. Buradan da şu yorum çıkarılabilir: Çalışanların karar verme süreci ile ilgili olarak memnuniyet düzeylerinin artırılması için öncelikli olarak onların iş ortamlarının düzenlenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Tablo 4.22. Karar Verme Sürecini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayısı	t değeri	p değeri
Karar Verme Süreci	İş Ortamı	0,428	10,572	0,000**
	Çalışma Koşulları	0,239	6,246	0,000**
	Sağlanan Hizmetler	0,193	4,966	0,000**
R=0,679		R <sup>2</sup> =0,458	F=129,479	Anova p=0,000**

\*\* p<0,01 anlamlı

#### 4.4.7.4. Teşvik ve Değerlendirme Sistemini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri

Tablo 4.23.'de iş yaşam kalitesinin motivasyonun son boyutu olan teşvik ve değerlendirme sistemini etkisini gösteren regresyon modeli yer almaktadır. Modele göre, teşvik ve değerlendirme süreci faktörüne ait varyans % 36,9 oranında açıklanmaktadır. Teşvik ve değerlendirme sistemi üzerinde en büyük etkiye sahip faktör iş ortamı olurken, en az etkiye sahip olan faktörün çalışma koşulları olduğu görülmektedir. Aynı şekilde teşvik ve değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet düzeyinin artırılmasında etkili olan birincil faktörün iş ortamı olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.23. Teşvik ve Değerlendirme Sistemini Etkileyen İş Yaşam Kalitesi Faktörleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayısı	t değeri	p değeri
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	İş Ortamı	0,326	7,464	0,000**
	Çalışma Koşulları	0,191	4,638	0,000**
	Sağlanan Hizmetler	0,267	6,389	0,000**
R=0,611		R <sup>2</sup> =0,369	F=89,967	Anova p=0,000**

\*\* p<0,01 anlamlı

## SONUÇ

Bu bölümde, sağlık sektöründe iş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi çerçevesinde, sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Uşak ilinde, sağlık personeliyle yapılan araştırma sonucunda, çalışanları en çok motive eden faktör “*maaş, döner sermaye ve diğer sosyal haklar*” olurken, işlerinden memnun olmalarını engelleyen en önemli neden ise “*alınan ücretler*” olarak bulunmuştur. Katılımcıların, çalıştıkları kurumdan en önemli beklentisi ise “*daha adil döner sermaye dağıtılması*”dır. Son olarak çalışanlar, iş ortamlarını nasıl daha iyi hale getirebileceğine dair sorulan soruya da büyük çoğunlukla “*verilen ek ödemelerin arttırılması*” olarak cevap vermişlerdir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde, genel olarak çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerini etkileyen en önemli faktörün “*ekonomik kazançlar*” olduğu göze çarpmaktadır.

İş yaşam kalitesi ve motivasyona yönelik yapılan tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, ağırlıklı ortalama iş yaşam kalitesinde “*iş ortamı*” boyutuna ait iken, motivasyonda ise “*yöneticilerle ilişkiler*” boyutuna aittir. Çalışanların iş yaşam kalitesinin diğer faktörlerine göre iş ortamından daha çok memnun oldukları görülmektedir. Motivasyonda ise, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinden memnun oldukları tespit edilmiştir. Maddeler arası karşılaştırmada ise en yüksek ortalama, iş yaşam kalitesinin iş ortamı boyutunda yer alan “*genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan*” maddesi alınırken, motivasyonda yöneticilerle ilişkiler boyutunda yer alan “*çalışma arkadaşları ile olan uyumdan*” maddesi alınmıştır. Her ne kadar ekonomik kazançlar, çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilese de, çalışanların şu andaki kurumlarında ve iş arkadaşlarıyla uyum içerisinde çalışmaktan oldukça memnun oldukları görülmektedir.

Demografik özelliklerin iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri üzerine etkisinin ortaya konabilmesi için One-Way Anova ve t test analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir:

İş yaşam kalitesinin demografik özelliklerle ilişkisini incelemek için yapılan analiz sonucunda bekârların evlilere göre iş ortamından daha çok memnun olduğu görülmektedir. Katılımcılar, medeni durumları açısından çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler faktörlerini farklı değerlendirmemektedirler. Yapılan testler sonucunda, sağlık teknisyeni olarak çalışanların, hemşire-ebe olarak çalışanlara göre iş ortamından daha memnun oldukları, diğer



grubunda çalışanların ise doktorlara ve hemşire-ebe olarak çalışanlara göre daha fazla memnuniyet duydukları tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş aralığı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim durumuna göre, lise mezunlarının meslek yüksekokulu mezunlarına göre iş ortamlarından daha memnun oldukları, sağlanan hizmetler açısından bakıldığında, lisans mezunlarının meslek yüksekokulu mezunlarına göre, meslek yüksekokulu mezunlarının ise doktora mezunlarına göre daha çok memnuniyet duydukları tespit edilmiştir. Gelir durumlarına göre incelendiğinde, yaptıkları iş karşılığında 500–1000 TL gelir elde edenlerin, 1500–2000 ve 2000–2500 arası gelir elde edenlere göre iş ortamını farklı değerlendirdikleri görülmektedir. Çalışma koşullarını ise, 500–1000 TL gelir elde edenler, 2000–2500 arası gelir elde edenlere göre daha farklı değerlendirmektedirler. Bu da daha düşük gelir düzeyine sahip olanların, daha yüksek gelir düzeyine sahip olanlara göre iş ortamı ve çalışma koşulları boyutlarından daha az memnun olduklarını göstermektedir.

Motivasyonun demografik özelliklerle ilişkisini incelemek için yapılan analiz sonucunda medeni durumun sadece teşvik ve değerlendirme süreci üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bekârlar teşvik ve değerlendirme sisteminden evlilere göre daha çok memnundur. Diğer grubunda çalışanlar ile sağlık teknisyeni grubunda çalışanların, hemşire-ebe olarak çalışanlara göre yöneticilerle ilişkilerden daha fazla memnun oldukları, ücret sistemi açısından bakıldığında sağlık teknisyeni grubunda çalışanların hemşire-ebe olarak çalışanlara göre daha fazla memnuniyet düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Yaşı 25 ve altında olan çalışanlar, 26–35 ve 36–45 arasında olanlara göre teşvik ve değerlendirme sisteminden daha memnun oldukları gözlemlenmiştir. Eğitim durumunun motivasyon üzerine etkisi saptanmamıştır. Gelir durumu açısından değerlendirme yapıldığında, yaptıkları iş karşılığında 500–1000 TL ile 1000–1500 TL arası gelir elde edenler, 1500–2000 TL gelir elde edenlere göre ücret sisteminden daha az düzeyde memnun oldukları bulunmuştur. 1500–2000 TL ile 2000–2500 TL arası gelir düzeyine sahip olanlar ise, 500–1000 TL gelir düzeyine sahip olanlara göre teşvik ve değerlendirme sisteminden daha fazla memnuniyet düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, tüm iş yaşam kalitesi ve motivasyon faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş yaşam kalitelerinden duydukları memnuniyet düzeyi arttıkça motivasyonları da artmaktadır. İş yaşam kalitesi faktörleri arasındaki en güçlü ilişki, sağlanan hizmetler ve iş ortamı arasında iken, en zayıf ilişki ise, çalışma koşulları ile sağlanan hizmetler arasındadır. Çalışanlara sağlanan hizmetlerin kalitesi arttıkça iş ortamlarından daha çok memnun

olmaktadır. Motivasyon faktörleri arasındaki en güçlü ilişki karar verme süreci ile teşvik ve değerlendirme sistemi iken, en zayıf ilişkinin ise yöneticilerle ilişkiler ile ücret sistemi arasında olduğu bulunmuştur. İşletmede, çalışanların kararlara katılımı daha çok sağlanırsa, onlara uygulanan teşviklerden ve performans değerlendirme, terfi sistemi gibi uygulamalardan duydukları memnuniyet de artacaktır. İş yaşam kalitesi faktörleri ile motivasyon faktörleri arasında yapılan karşılaştırmada ise, en güçlü ilişki iş ortamı ile karar verme süreci faktörleri arasındadır. En zayıf ilişki ise ücret sistemi ile çalışma koşulları arasındadır.

İş yaşam kalitesinin motivasyon üzerine etkisinin incelenebilmesi için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizde dört regresyon modeli ortaya çıkmıştır. Modellerde yer alan tüm değişkenler arasındaki ilişki  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlıdır. Yöneticilerle ilişkiler, karar verme süreci ve teşvik ve değerlendirme sistemi faktörleri üzerinde en fazla etkiyi iş ortamı boyutu yaparken, ücret sistemi üzerinde en fazla etkiyi sağlanan hizmetler boyutunun yaptığı tespit edilmiştir. Yöneticiler, çalışanlarının kendileriyle ilişkilerinin iyi olmasını, çalışanlarının karar verme sürecinden ve onlara uygulanan teşvik ve değerlendirme sisteminden memnun olmalarını istiyorsa öncelikli olarak çalışanların iş ortamını geliştirmeye yönelik önlemlere ağırlık vermeli, daha sonra da çalışma koşulları ve onlara sağlanan hizmetleri iyileştirme yoluna gitmelidir. Ücret sisteminde ise, diğer boyutların aksine sağlanan hizmetler ön plana çıkmaktadır. Çalışanlara sağlanan hizmetlerin kalitesi arttırılırsa, mevcut ücret sisteminden duyacakları memnuniyet düzeyleri de artacaktır.

Analizler üzerinde genel bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ekonomik kazançlar ön plana çıkmaktadır. Ücret ve diğer ekonomik kazançlar çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra ücret konusunda memnunluk düzeyi düşük olan çalışanlar, genel olarak şu andaki iş yerlerinde çalışmaktan ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden oldukça memnun oldukları göze çarpan diğer bir bulgudur. Çalışanların iş yaşam kalitelerinin geliştirilmesi ve motivasyonlarının artması isteniyorsa, şu maddelere önem verilmelidir:

- Çalışanların aldıkları ücret ve ek ödemeler arttırılmalı,
- İş ortamları, çalışanların da istekleri göz önüne alınarak yeniden düzenlenmeli,
- Çalışma koşulları iyileştirilmeli,
- Onlara sağlanan hizmetlerin kalitesi arttırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abdeen, T. H., “Company Performance: Does Quality of Work Life Really Matter?”, *Management Research News*, Vol. 25, No. 8 (2002), 8–11.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1997.
- Akbaş, G., Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- Akdere, M., “Improving Quality of Work-Life: Implications for Human Resources”, *The Business Review*, Vol. 6, No. 1, (December, 2006), 173–177.
- Akyıldız, E. N., Kamu ve Özel Hastane Doktorlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2005.
- Antošová, M. ve Csikósová, A., “Quality of Working Life and Motivation”, *Časopis KVALITA*, Vol. 1, No. 1, (2005), 45–47.
- Argentero, P., Miglioretti, M. ve Angilletta, C., “Quality of Work Life in a Cohort of Italian Health Workers”, *Supplemento A, Psicologia*, Vol. 29, No. 1, (2007), 50–54.
- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.
- Atak, M., “İşletmelerde Resmi Olmayan İletişimin Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Vol. 2, No. 2 (Temmuz 2005), 59–67.
- Ay, F. A., İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2006.
- Aytaç, S., Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Bademci, V., Performans Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.
- Bahar, E., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Güven, M., Taşlıyan, M., “Akademik Personelin Kararlara Katılması Üniversitelerdeki Yöneticilerin Başarısını Etkiler mi?”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 2004.

- Ballou, B. ve Godwin, N. H., “Quality of "Work Life": Have You Invested in Your Organization's Future? (HR Resources)”, *Strategic Finance (Digital)*, (October, 2007), 41–45.
- Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Avcıol Basım, İstanbul, 1993.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Aydan Basım, Ankara, 1998.
- Bayar, M., Durna, M. ve Söylemez, D., “Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi”, [www.sabem.saglik.gov.tr](http://www.sabem.saglik.gov.tr). Erişim Tarihi: 05.09.2008.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 1998.
- Bearfield, S., “Quality of Working Life: Comparing the Perceptions of Professionals and Clerical Sales and Service Workers”, *Acirrt-Working Paper-86*, (September, 2003), 1-22.
- Beaudoin, L.E. ve Edgar, L., “Hassles: Their Importance to Nurses’ Quality of Work Life”, *Nursing Economic\$,* Vol. 21, No.3, (May-June, 2003), 106–113.
- Beh, L. S. ve Rose, R. C., “Linking Qwl and Job Performance: Implications for Organizations”, *Performance Improvement*, Vol. 46, No. 6, (July, 2007), 30–35.
- Bentley, T., İnsanları Motive Etme, çev: Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- Bhola, S. S., “A Study of Quality of Work Life in Casting and Machine Shop Industry in Kolhapur”, *Finance India*, Vol. 20, No. 1, (March, 2006), 202–208.
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006.
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 1998.
- Blem, N., Service, Please, South Africa!, Juta Academic, Juta, 1995.
- Bodek, N., “The Quality of Work Life (Member Forum)”, *Industrial Engineer*, Vol. 35, No. 3, (March, 2003), 25.
- Boeree, C. G., “Personality Theories”, [www.social-psychology.de](http://www.social-psychology.de). Erişim Tarihi: 07.08.2008.

Bossey, P. ve Kirchner, G., “Modelling The Vertical Distribution of Radionuclides in Soil. Part 1: The Convection–Dispersion Equation Revisited”, *Journal of Environmental Radioactivity*, Vol. 73, (2004), 127–150.

Can, A., Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi, 1. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, 1991.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

Carnegie, A., “Teamwork Quotes and Proverbs”, [www.heartquotes.net](http://www.heartquotes.net). Erişim Tarihi: 27.01.2008.

Cascio, W. F., *Managing Human Resources*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1995.

Certo, S. C., *Modern Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 2000.

Cimete, G., Gencalp, N. S. ve Keskin, G., “Quality of Life and Job Satisfaction of Nurses”, *Journal of Nursing Care Quality*, Vol. 18, No. 2, (April/May/June 2003), 151–158.

Considine, G. ve Callus, R., “The Quality of Work Life of Australian Employees-The Development of an Index”, *Acirrt Working Paper 73*, Sydney, 2002.

Çavuşoğlu, F., İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılması Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2002.

Çeltek, E., “Motivasyon Yönetimi”, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org). Erişim Tarihi: 07.01.2008.

Çetinkanat, C., *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

Çiçek, D., *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005.

Çoroğlu, C., *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003

Çöl, G., “Yetki Devri”, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org). Erişim Tarihi: 07.01.2008.

Daft, R. L., *Management*, Thomson Learning, Ohio, 2003.

Danna, K. ve Griffin, R. W., "Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, (1999), 357–384.

DeCenzo, D. A. ve Robbins, S., *Human Resources Management*, John Wiley&Sons, New York, 1999.

Dedehayır, H., "İş Motivasyonun Temelleri", *Kaynak Dergisi*, Vol. 13, No. 1, (Ocak-Mart, 2003). [www.baltas-baltas.com](http://www.baltas-baltas.com). Erişim Tarihi: 30.01.2008.

Demirci, A., Çalışma Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Artırma Yönelimli Uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesislerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2001,

Demirkan, E., Hemşirelerde Mesleki Motivasyon Eksikliğinin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Sosyolojik Bir Çözümleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2007.

Deniz, M., İşletme Yönetiminde Motivasyon, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Der. Tikici, M., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

Dieleman, M., Cuong, P. V., Anh, L. V. ve Martineau, T., "Identifying Factors for Job Motivation of Rural Health Workers in North Viet Nam", *Human Resources for Health*, Vol. 1, (2003), 1–10.

Dikmetaş, E., Elektronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2004.

Dikmetaş, E., "Hastane Personelinin Çalışma/İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 15, No. 2, (2006), 169–182.

Dilekoğlu, H., Motivasyon, Motivasyon Araçları ve Kamu İle Özel Sağlık Sektörlerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyon Araçlarına Bakış Açısı Farklılıklarının Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2003.

Durak, İ., İşletmelerde Çalışan İnsanlarda Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 1998.

- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım, İstanbul, 1999 (a).
- Efil, İ., Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Alfa Basım, İstanbul, 1999 (b).
- Eisenhower, D. D., “Dwight D. Eisenhower Quotes”, www.brainyquote.com. Erişim Tarihi: 05.09.2008.
- Engin, E., Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 2004.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 2007.
- Ergan, N. G., “Sosyal Gruplar”, Yönetim ve Organizasyon, der. Güney, S., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Erginer, A., “İş Yaşamının Niteliği”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, der. Elma, C. ve Demir, K., Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Ergül, H. F., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 4, No. 14, (Güz, 2005), 67–79. www.e-sosder.com. Erişim Tarihi: 03.05.2008
- Eroğlu F., Davranış Bilimleri, Beta Basım, İstanbul, 2004.
- Fettahlioğlu, T., Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2006.
- Fındıkcı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.
- Fidan, Y. ve Dinçer, Ö., İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım, İstanbul, 2000.
- Filiz, A., Motivasyon İle Performansın Yükseltilmesi, KOSGEB-İkitelli KÜGEM Seminer Notları, İstanbul, 2002.
- Gagne, M., Deci, E. L., “Self-determination theory and work motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, (2005), 331–62.
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.
- Geylan, R., İşletmelerde Personel Disiplini, Met Yayıncılık, Eskişehir, 1993.

Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A. ve Hill, K. S., “The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life”, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47, No. 1, (January/February, 2002), 13–26.

Gilbert, B., “The Impact of Union Involvement on the Design and Introduction of Quality of Working Life”, *Human Relations*, Vol. 42, No. 12, (December, 1989), 1057–1079.

Gönen, E. ve Özmete, E., “Yaşam Kalitesi, Yaşam Standardı ve Refah Kavramlarına Yaklaşımlar”, *Verimlilik Dergisi*, No. 1999/4, 39-55

Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000.

Güney, S., Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Güvenli, F. G., Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006.

Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, çev: Göktuğ Aksan, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1997.

Hardingham, A., Takım Çalışması, çev: Bora, Aksu ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997.

Hertting, A., Nilsson, K., Theorell, T. ve Larsson, U. S., “Personnel Reductions and Structural Changes in Health Care Work-Life Experiences of Medical Secretarie”, *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 54, (2003), 161– 170.

Herzberg, F., “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu), Erişim Tarihi: 05.04.2009.

Hodgetts, R. M. ve Luthans, F., International Management, McGraw-Hill Inc, New York, 2003.

Hutcheson, G. ve Sofroniou, N., The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models, Sage Publications, London, 1999.

İrmiş, A., Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1995.

İslamoğlu, G., “Ekip mi Grup mu”, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr), Erişim Tarihi: 18.02.2008.



Kamalı, S., Khan, B., Khan, M. B. ve Khan, A. B., “Motivation and Its Impact On Job Performance”, *Gomal University Journal of Research*, Vol. 22, No. 2, (December, 2006), 67–74.

Kandula, S. R., *Human Resource Management in Practice: With 300 Models, Techniques and Tools*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi, 2004.

Karatepe, S., “Örgütlerde Gruplar”, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, der. Tikici, M., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

Karlöf, B., *Çağdaş Yönetim Kavramları*, çev: Ziya Kütevin, ve Eshar Kütevin, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996.

Kaymaz, K., “Çalışma Yaşamında Kalite”, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 23.02.2008.

Kaynak, T., *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2005.

Keenan, K., *Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon*, çev: Engin Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

Keser, A., *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006.

Kirel, Ç., “Örgüt Geliştirmede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlar ve Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 15, No. 1–2, (1999), 483-510.

Kini, R. B. ve Hobson, C. J., “Motivation Theories and Successful Total Quality Initiatives”, *International Journal of Management*, Vol. 19, No. 4, (December, 2002), 605–613.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, İstanbul, 2005.

Koparan, E., *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2005.

Kurt, Z. I., *Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul, 2007.

Küçükusta, D., Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007.

Lindner, J. R. “Understanding Employee Motivation”, *Journal of Extension*, Vol. 36, No. 3 (June, 1998), 1–8.

Lowe, G. S., Quality of Worklife Indicators for Nurses in Canada, Workshop Report, Canadian Nurses Association, Ottawa, 2002.

Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc, New York, 1995.

Maitland, I., İnsanları Motive Etmek, çev: Bora, Aksu ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997.

Manongi, R. N., Marchant, T. C. ve Bygbjerg, I. C., “Improving Motivation Among Primary Health Care Workers in Tanzania: A Health Worker Perspective”, *Human Resources for Health*, Vol. 6, No. 4, (2006), 1–7.

Martel, J. P. ve Dupuis, G., “Quality Of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument”, *Social Indicators Research*, Springer Science&Business Media B.V., Vol. 77, (2006), 333–368.

Mathauer, I. ve Imhoff, I., “Health Worker Motivation in Africa: The Role of Non-Financial Incentives and Human Resource Management Tools”, *Human Resources for Health*, Vol. 24, No. 4, (2006), 1–17.

May, B. E., Lau, R. S. M. ve Johnson, S. K., “A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance”, *South Dakota Business Review*, Vol. 58, No. 2 (1999), 1–2.

McQuail, D. ve Windahl, S., İletişim Modelleri, çev: Konca Yumlu, İmge Kitabevi, Ankara, 2005.

Miljkovic, S., “Motivation of Employees and Behaviour Modification in Health Care Organizations”, *Acta Medica Mediana*, Vol. 46, No. 2, (2007), 53–62.

Nelson, R. B., Yetki Verme, çev. E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.

Newstrom, J. W., Organizational Behavior, The McGraw-Hill Companies, New York, 2007.

Newstrom, J. W. ve Davis, K., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies, New York, 1997.

Okutan, M., “Öğrenmede Motivasyonun Önemi”, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, No. 64, (Ekim/Kasım/Aralık 1999), 12-15.

Oral, S. ve Kuşlivan, Z., “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, No. 1997/3, 93-115.

Önen, L. ve Tüzün, B., *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Öney, H., Ateş, M. ve Bektaş, G., *Burdur İli Sağlık Ocakları ve Sağlık Evlerinde Görev Yapan Ebelerin Motivasyonu Konusunda Bir Araştırma*, 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 2000.

Özdemir, E., *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004.

Özdemir, S., *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem A Yayınları, Ankara, 2000.

Özer, M. ve Bakır, B., “Sağlık Personelinin Motivasyonu ile İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, Vol. 45, No. 2, (2003), 117–122.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

Özmen, F. ve Üzmez, İ. T., “Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme: İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, Vol. 2, No. 1, (2007), 15–30.

Öztürk, H., *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2002.

Öztürk, Z. ve DüNDAR, H., “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2003), Vol. 4, No. 2, 57–67.

- Paşa, M., “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 23.02.2008.
- Pekdemir, I., “JIT (Just in Time) ve Kalite Çemberleri”, *I. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol. 23, No. 2, (Kasım 1994), 55–70.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N., *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- Pfeffer, J., *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, çev: Sinem Gül, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995.
- Piccini, V. C. ve Tolfo S. R., *The Best Companies to Work in Brazil and Quality of Working Life: Disjunctions Between Theory and Practise*, International Conference Proceedings, Budapest, 1998.
- Robbins, S., Coulter, M., *Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 2007.
- Rose, R. C., Beh, L. S., Uli, J. ve Idris, K., “An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables”, *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 12, No. 3, (2006), 2151–2159.
- Rosenbaum, B. L., *Yönetici İçin Motivasyon Modelleri*, çev: Serdar Özgerçin, Öteki Yönetim Dizisi, Ankara, 1993.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- Sağır, T., *İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004.
- Sapançalı, F., “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, No. 4 (1993), 55-74.
- Saraji, G. N. ve Dargahi, H., “Study of Quality of Work Life (QWL)”, *Iranian J Publ Health*, Vol. 35, No. 4, (2006), 8–14.
- Sargutan, E., *Sosyal Politika Bilimi*, H.Ü. Sağlık İdaresi Yüksekokulu Yayını, Ankara, 2003.
- Schulze, N., *Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması*, 6. Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, No.622, Ankara, 1998.
- Serbest, F., “İş Yaşamı Niteliği (QWL)”, *Verimlilik Dergisi*, No. 2000/2, 27-40.

Silah, M., Sosyal Psikoloji, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D. J., “A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories”, *Social Indicators Research*, Vol. 55, No. 3, (September, 2001), 241–302.

Solmuş, T., “İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Programlar”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Vol. 18, (2000), 37–42.

Sözer, Z., Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006.

Steers, R. M., Bigley, G. A. ve Porter, L. W., *Motivation and Work Behavior*, The McGraw-Hill Companies, New York, 2002.

Sumerkan, G. S., Cerrahi Ve İç Hastalıkları Kliniklerinde Çalışan Hemşire ve Hastabakıcıların Motivasyon Durumlarının Değerlendirilmesi ve Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004.

Şahbaz, A., İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 1998.

Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T., *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Beta Basım, İstanbul, 1999.

Tınaz, P., “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, *Mercek Dergisi*, Vol. 5, No. 19, (Temmuz, 2000), 29–37.

Tınaz, P., *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, Beta Basım, İstanbul, 2005.

Toplu, D. B., “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye’deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Vol. 13, No. 1, (Mart, 1999), 223–251.

Tortop, N., İsbir, E. G. ve Aykaç, B., *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.

Tümtürk, A., Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2002.

Uğur, E., Hemşirelerin İş Yaşamının Kalitesi ve Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2005.

Uysal, F. G., “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 03.05.2008.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B., İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

Walker, B., Cheney, D. ve Stage, S., “The Validity and Reliability of the Self-Assessment and Program Review”, *Journal of Positive Behavior Interventions*, Vol. 11, No. 9, (April, 2009), 94–109.

Watkiss, S., Motivation: A Study of the Motivations for Members of a Volunteer Organisations, E-Books and Documents, (2004), <http://www.watkiisonline.co.uk/ebooks.php>, Erişim Tarihi: 05.03.2009.

Werther, W. ve Keith, D., Human Resources and Personnel Management, McGraw Hill, Inc, New York, 1994.

Yılmaz, H., “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, *Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi*, No. 448, (1999), 28–33.

Yılmaz, M. K., Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum’daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006.

Young, B. C., “Methods of Motivation: Yesterday and Today”, (2000), <http://academic.emporia.edu>, Erişim Tarihi: 05.03.2009.

Yücel, D. ve Erkut, H., “Bilişim Teknolojilerinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi”, *İTÜ Dergisi/Mühendislik*, Vol. 2, No. 2, (Nisan, 2003), 49–59.

Yüçetürk, E. E., “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Vol. 20, No. 231, (Haziran, 2005), 97–108.

Yüksel, İ., “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 5, No. 1 (2004), 47–58.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

[www.bjop.files.wordpress.com](http://www.bjop.files.wordpress.com), Erişim Tarihi: 17.03.2009.

[www.ie.sakarya.edu.tr](http://www.ie.sakarya.edu.tr), Erişim Tarihi: 17.03.2009.

[www.insankaynaklari.bloggum.com](http://www.insankaynaklari.bloggum.com), Erişim Tarihi: 23.09.2008.

[www.onlinekalite.com](http://www.onlinekalite.com), Erişim Tarihi: 13.08.2008.

[www.makalem.com](http://www.makalem.com), Erişim Tarihi: 21.01.2009.

[www.thetimes100.co.uk](http://www.thetimes100.co.uk), Erişim Tarihi: 23.03.2009.

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), Erişim Tarihi: 13.08.2008

## EK-1

**İŞ YAŞAM KALİTESİNİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİNİ SAPTAMAYA  
YÖNELİK SORU FORMU**

**Sayın Katılımcı,**

Bu soru formunda, çalıştığınız kurumda iş yaşam kalitesi ve motivasyonunuzu etkileyen faktörlerle ilgili sorular yer almaktadır. Ankette yer alan sorulara vereceğiniz samimi yanıtlar bu soru formunun değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. **Soru formu sonuçları sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve yanıtlar yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Gizliliğin sağlanması amacıyla isim-soy isim alınmayacaktır.** Bu soru formunu yanıtlayarak araştırmamıza sağladığınız katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi**  
**(Danışman)**

**Gökhan ABA**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**(Yüksek Lisans Tez Öğrencisi)**



**A. ACIKLAMA:**

**Aşağıda iş yaşam kalitesi ve motivasyonun belirlenmesine yönelik olarak saptanan sorulara ilişkin ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre ( 1 )'den ( 5 )'e doğru sıralayınız.**

**1. Sizi motive eden faktörleri sıralayınız.**

- ( ) Maaş, döner sermaye ve diğer sosyal haklar
- ( ) Sağlanan eğitim ve terfi olanakları
- ( ) Çalışma ortamının kalitesinin yüksekliği
- ( ) İnsanların yaşamlarını devam ettirmeye sağlanan katkı
- ( ) Yönetimde kararlara katılma ve üst kademe yöneticilerle uyum

**2. İşinizden memnun olmanızı engelleyen nedenleri sıralayınız.**

- ( ) Yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler
- ( ) Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar ve çalışma süreleri
- ( ) Alınan ücretler
- ( ) Hizmet içi eğitim ve terfi olanaklarının yetersizliği
- ( ) İşin kendisi ya da içinde bulunduğunuz pozisyon

**3. Çalıştığımız kurumdan beklentilerinizi sıralayınız.**

- ( ) Daha adil döner sermaye dağıtımı
- ( ) Çalışma sürelerinin iyileştirilmesi
- ( ) Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme
- ( ) İş arkadaşları ve yöneticilerle iyi iletişim
- ( ) Yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme olanakları

**4. Kurumunuzda iş ortamının nasıl daha iyi hale getirebileceğinizi sıralayınız.**

- ( ) Fiziksel koşulların iyileştirilmesi
- ( ) Çalışma sürelerinin azaltılması
- ( ) Verilen ek ödemelerin artırılması
- ( ) Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurulması
- ( ) Daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi

**B. AÇIKLAMA:**

Aşağıda iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeleri;

( 1 ) Hiç Memnun Değilim      ( 2 ) Memnun Değilim      ( 3 ) Kararsızım,

( 4 ) Memnunum,      ( 5 ) Çok Memnunum

ölçülerine göre değerlendirerek, sizin görüşünüze en yakın rakamı yanıt sütununa yazınız.

1. İŞ YAŞAM KALİTESİNE YÖNELİK İFADELER		YANIT
1.1.		
1.1.1.	Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan	
1.1.2.	Yapmakta olduğum işin yeteneklerime uygunluğundan	
1.1.3.	Mevcut işim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan	
1.1.4.	Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından	
1.1.5.	Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan	
1.1.6.	İşte kendimi ifade etme ve geliştirme olanaklarından	
1.1.7.	Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından	
1.2.		
1.2.1.	İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından	
1.2.2.	Kurumdaki izin uygulamalarından	
1.2.3.	Kurumdaki fiziki çalışma ortamından	
1.2.4.	İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden	
1.2.5.	Örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalardan	
1.3.		
1.3.1.	Sağlanan yemek hizmetinden	
1.3.2.	Haberleşme ve ulaşım olanaklarından	
1.3.3.	Sosyal olanaklar ve faaliyetlerden	

2. MOTİVASYON DÜZEYİNE YÖNELİK İFADELER		YANIT
2.1.		
2.1.1.	Bağlı olduğum amir ile ilişkilerimin durumundan	
2.1.2.	Başarısız ve yetersiz olduğumda yönetimin sağladığı destekten	
2.1.3.	Kurumdaki yöneticiler arasındaki ilişkilerden	
2.1.4.	Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapılmasından	
2.1.5.	Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerin verdiği destekten	
2.1.6.	Kurum içi haberleşme ve iletişimden	
2.1.7.	Çalışma arkadaşlarım ile olan uyumdan	
2.1.8.	Kurum içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	
2.1.9.	Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	
2.2.		
2.2.1.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	
2.2.2.	Mevcut ücret sisteminden	
2.2.3.	Ücretle beraber verilen döner sermaye ödemelerinden	
2.2.4.	Aldığım ücretin gereksinimlerimi karşılama düzeyinden	
2.2.5.	Sağlanan maddi olanakların ülke şartlarına göre uygunluğundan	
2.3.		
2.3.1.	Toplantılara katılanlara verilen söz hakkı düzeyinden	
2.3.2.	İnisiyatif kullanma ve kararlarımı uygulama derecesinden	
2.3.3.	Kurumdaki yetki ve sorumluluk dağılımından	
2.3.4.	Yaptığım iş itibarıyla aldığım kıdem ve dereceden	
2.3.5.	Görevim itibarıyla aldığım yetki ve sorumluluk seviyesinden	
2.3.6.	Takım çalışmasına verilen önem derecesinden	
2.3.7.	Yönetimde alınan kararlara katılma seviyesinden	
2.3.8.	Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabilme düzeyinden	
2.3.9.	Toplam kalite yönetimi eğitim ve uygulamalarından	
2.4.		
2.4.1.	Uygulanan ödül ve ceza sisteminden	
2.4.2.	Değerlendirme ve terfi sisteminden	
2.4.3.	Uygulanan performans değerlendirme sisteminden	
2.4.4.	Kurumdaki terfi olanaklarından	
2.4.5.	Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden	
2.4.6.	Kurumdaki görev tanımından	
2.4.7.	İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme olanaklarından	

**C. SORU FORMUNU YANITLAYANA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER****1. Kurumdaki statünüzü belirtiniz (Doktor, Hemşire, vs.).**

(.....)

**2. Medeni Durumunuzu işaretleyiniz.**

( ) Evli

( ) Bekâr

**3. Yaş Grubunuzu işaretleyiniz.**

( ) 25 yaş altı

( ) 26–35

( ) 36–45

( ) 46–55

( ) 56 ve üstü

**4. Eğitim Durumunuzu işaretleyiniz.**

( ) İlköğretim

( ) Lise

( ) Meslek Yüksek Okulu (2 yıllık)

( ) Lisans

( ) Yüksek Lisans

( ) Doktora

**5. Gelir Durumunuzu işaretleyiniz (TL).**

( ) 500 – 1000

( ) 1000 – 1500

( ) 1500 – 2000

( ) 2000 – 2500

( ) 2500 ve üstü

**EK 2**  
**UŞAK İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ**

T.C  
UŞAK VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Eğitim Şube Müdürlüğü

Sayı :B.10.4.ISM.4.64.00.09-789 -523  
Konu: Anket Çalışması

16.10.2008\* 13041

Sayın Gökhan ABA

İlgi:Sağlık Müdürlüğü Gelen Evrakta 08.10.2008 tarih ve 25263 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçenize istinaden “ İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi ” konulu tez çalışmanızda kullanılmak üzere anket uygulaması yapmanız uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Dr. Ali TAŞCI  
Sağlık Müdürü

**Ö Z G E Ç M İ Ş**

**Adı ve SOYADI** : Gökhan ABA

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 1981 Acıpayam

**Medeni Durumu** : Evli

**Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Acıpayam Sağlık Meslek Lisesi

**Lisans Diploması** : Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu

**Yabancı Dili** : İngilizce

**İş Denevimi**

**Çalıştığı Kurumlar** : (Nisan 2002 - Aralık 2002) Düzce Sağlık Müdürlüğü  
(Aralık 2002 – Temmuz 2005) Ankara Sağlık Müdürlüğü  
(Temmuz 2005 – Nisan 2008) Antalya Sağlık Müdürlüğü  
(Nisan 2008 - ) Uşak Sağlık Müdürlüğü

**Adres** : Kemal Öz Mah. Şh. Veli Uludağ Sok. 34/7 UŞAK

**Tel. No** : 0 (276) 227 20 27  
0 505 567 04 84

**E-posta** : gokhanaba20@hotmail.com