



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı**

Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

**Sağlık Kurumu Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi
(Adana İl Sağlık Müdürlüğü Örneği)**

Hacer İZGİ

Mersin, 2016



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı**

Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

**Sağlık Kurumu Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi
(Adana İl Sağlık Müdürlüğü Örneği)**

Hacer İZGİ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ**

Mersin, 2016

TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her aőamasında değerli katkılarıyla bana yol gosteren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ'ye,

İstatistiksel tablo ve analizlerdeki katkılarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Miman'a,

Çalıştığım kurumda tez çalıőmamla ilgili anketin uygulanması için gerekli onayın alınmasında gösterdiği duyarlılıktan dolayı Adana İl Sağlık Müdürü Dr. Ahmet ÖZER'e ve yüksek lisans eğitimime ve tez çalışmama destek veren idari amirlerime, anketin yanıtlanmasında gönüllü katılım sağlayarak katkılarını esirgemeyen Adana İl Sağlık Müdürlüğündeki çalışma arkadaşlarıma,

Projemin araştırma ve yazım aőamasında sabırla ve hoşgörü ile desteklerini esirgemeyen kardeşlerime ve canım annem Sebiha İZGİ'ye en içten sevgi ve saygılarımla,

Teőekkürlerimi sunarım...

Mersin, Nisan 2016
Hacer İZGİ

ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,

- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2016

Hacer İZGİ

ÖZET

Sağlık Kurumu Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi (Adana İl Sağlık Müdürlüğü Örneği)

Hacer İZGİ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

Nisan 2016, 90 sayfa

Araştırma, sağlık çalışanlarında motivasyon ve verimlilik ilişkisini genel literatür çerçevesinde, belirli bir sağlık çalışanı kitlesini örneklem seçerek bu örneklemde elde edilen verilerin literatür bilgilerine uyumu ve uymazlığı incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Sağlık çalışanları diğer sektörlerdeki çalışanlarından ayrı tutulmalıdır. Verilen hizmet, hatası kabul edilemez sonuçlar verebilmektedir. Bu sebeple sağlık görevlisi, motivasyon seviyesi yüksek ve son derece olgun bir organizasyon dahilinde çalışmalıdır. Motive etme ve olmanın birden çok yöntemi olmakla beraber, uygulamalardan elde edilen verilere göre, sağlık çalışanlarının motive olmasında ücretin önemi oldukça fazladır. Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının motivasyonunun verimliliğine etkisini ölçmektir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanı, Motivasyon, Verimlilik

ABSTRACT

Motivation effect on Productivity in the Health Institution Employees (Adana Provincial Health Directorate Example)

Hacer İZGİ

Master Thesis, Department on Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KÖYLÜ

April 2016, 90 pages

Research, dismissed the motivation and productivity of health care workers in the framework of the general literature, the mass of the sample by selecting a specific health care data obtained from a sample of this literature by examining compliance and potential non-compliance have been explained. Health workers should be kept separate from workers in other sectors. The services provided, the error may give unacceptable results. For this reason, health officials, a high level of motivation and work within an organization should be extremely mature. Motivate and although there is more than one method, according to data obtained from the application of healthcare workers, rather than being motivated is the importance of the charge. The aim of this study was to measure the effect on the efficiency of the motivation of health workers.

Key Words: health care workers, motivation, productivity

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ETİK BEYANI	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ÇİZELGE LİSTESİ	XI
KISALTMALAR.....	XII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI	3
1.1. Motivasyon Kavramı	3
1.1.1. Motivasyonun Sınıflandırılması.....	6
1.1.1.1. Fizyolojik Güdüler.....	8
1.1.1.2. Sosyolojik Güdüler.....	8
1.1.1.3. Psikolojik Güdüler.....	9
1.2. Motivasyon Teorileri	9
1.2.1. Kapsam Teorileri.....	9
1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	10
1.2.1.2. Çift Faktör Teorisi	11
1.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	12
1.2.1.4. Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Teorisi	14
1.2.2. Süreç Teorileri.....	14
1.2.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi	15
1.2.2.2. Beklenti Teorisi	15
1.2.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	15
1.2.2.4. Eşitlik Teorisi	16
1.2.2.5. Amaç Teorisi	17
İKİNCİ BÖLÜM.....	19
MOTİVASYON ARAÇLARI VE VERİMLİLİK	19
2.1. Motivasyon Artırıcı Araçlar.....	19
2.1.1. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	19

2.1.1.1. Ücret (Gelir)	20
2.1.1.2. Prim	20
2.1.1.3. Terfi	21
2.1.1.4. Sosyal Yardım	21
2.1.1.5. Ekonomik Ödüller	22
2.1.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	22
2.1.2.1. Çalışma Alanında Özgürlük	22
2.1.2.2. Güvenlik Duygusu.....	23
2.1.2.3. Sosyal Uğraşlar.....	23
2.1.2.4. Başarı Duygusu ve İşin Kendisi	24
2.1.2.5. Çalışanlar Arası İlişkilerin Düzenlenmesi	24
2.1.2.6. Öneri Sistemi	25
2.1.2.7. Çalışma Ortamının Çekiciliği.....	25
2.1.2.8. Değer ve Statü	26
2.1.2.9. Rekabet	26
2.1.2.10. Yönetici Davranışı.....	27
2.1.2.11. Yetki Devri	27
2.1.2.12. Aidiyet Duygusu.....	28
2.1.2.13. Yapılmaya Değer İş	29
2.1.2.14. Takdir Etmek	29
2.1.2.15. Danışmanlık.....	29
2.1.2.16. Özel Yaşama Saygılı Olma	30
2.1.3. Topluluksal ve Yönetimsel Motivasyon Araçları	30
2.1.3.1. Kararlara Katılma Hakkı ve Sorumluluk Vermek.....	30
2.1.3.2. Açık İletişim	31
2.1.3.3. Amaç Birliği	32
2.1.3.4. Eğitim ve Yükselme	32
2.1.3.5. Dengeli sorumluluk ve Yetki.....	33
2.1.3.6. İş Zenginleştirme	33
2.1.3.7. İş Genişletme	34
2.1.3.8. İş Rotasyonu	34
2.1.3.9. Adaletli Bir Disiplin Sistemi	34
2.1.3.10. Ekip Çalışması.....	34
2.1.3.11. Kariyer Yönetimi.....	35

2.1.3.12. Teknolojinin Takibi	35
2.2. Motivasyon ve Verimlilik	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	37
SAĞLIK KURUMLARINDA MOTİVASYON	37
3.1. Sağlık Kurumlarında Çalışan Personel	37
3.2. Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerinde Motivasyonun Önemi	38
3.3. Sağlık Kurumlarında Motivasyonun Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	42
ADANA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ KONUSU ARAŞTIRMA.....	42
4.1. Gereç ve Yöntem	42
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	42
4.3. Verilerin Analiz Teknikleri.....	42
4.4. Araştırma Sınırlılıkları	42
4.5. Araştırmanın Güvenirlik Analizi	43
BEŞİNCİ BÖLÜM	44
ARAŞTIRMA SONUÇLARI, TABLO VE YORUMLARI	44
5.1. Çalışma Hayatı İle İlgili Soruların Tablo ve Yorumları	44
5.2. Demografik Soruların Tablo ve Yorumları	46
5.3. Motivasyon İle İlgili Soruların Araştırma Sonuçları ve Yorumları.....	49
5.3.1. Aidiyet.....	49
5.3.2. Yapılmaya Değer Bir İş	50
5.3.3. Kurum Desteği	51
5.3.4. Kurumsal Değişiklikler	52
5.3.5. Başarılı Personel İlanı	53
5.3.6. Mesleki Tehlikeler	53
5.3.7. Fiziki Çalışma Koşulları	54
5.3.8. Mesai ve İş Yükü	55
5.3.9. İş Dışı Etkinlikler	56
5.3.10. Ekip Çalışması	57
5.3.11. Özel Yaşam ve Motivasyon	58
5.3.12. Ödül.....	59
5.3.13. Kurum Olanakları	60
5.3.14. Kariyer Yönetimi	61

5.3.15. Amirlerin Çabası	61
5.3.16. İnsan İlişkileri	62
5.3.17. PDR Desteği.....	63
5.3.18. Kurum Geleceği	64
5.3.19. Uyum ve İşbirliği	65
5.4. Motivasyon Faktörleri İle İlgili Soruların Araştırma Sonuçları ve Yorumları	66
5.4.1. Çalışan Görüşünün Alınması	66
5.4.2. Şikâyetler ve Çözümler	67
5.4.3. Yönetici Teşekkürü	67
5.4.4. Uzlaştırıcı Yönetici Davranışı.....	68
5.4.5. Dengeli Sorumluluk ve Yetki	69
5.4.6. Çalışan Performanslarının Getirisi.....	69
5.4.7. Teknoloji Takibi.....	70
5.4.8. Öncelikli Motivasyon Aracı.....	71
SONUÇ.....	77
KAYNAKLAR	81
EKLER.....	85
Ek 1. Anket Formu.....	85
ÖZGEÇMİŞ	90

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Sağlık Personelinin Meslek Durumlarına Göre Dağılımı	44
Tablo 2. Örneklemin “Eğitim Durumu” Dağılımı	45
Tablo 3. Örneklemin “Mesleki Yıl” Dağılımı	45
Tablo 4. Örneklemin Gelir Dağılımı.....	46
Tablo 5. Örneklemin Yaş Dağılımları	47
Tablo 6. Örneklemin Medeni Hal Durumları	47
Tablo 7. Örneklemin Çocuk Durumu	48
Tablo 8. Yaş ve Medeni Durum.....	48
Tablo 9. Medeni Hal ve Çocuk Durumu.....	48
Tablo 10. Aidiyet	50
Tablo 11. Yapılmaya Değer Bir İş.....	50
Tablo 12. Kurum Desteği.....	51
Tablo 13: Kurumsal Değişiklikler	52
Tablo 14. Başarılı Personel İlanı.....	53
Tablo 15. Mesleki Tehlikeler.....	54
Tablo 16. Çalışma Koşulları	55
Tablo 17. Mesai ve İş Yükü.....	56
Tablo 18. İş Dışı Etkinlikler	57
Tablo 19. Ekip Çalışması.....	58
Tablo 20. Özel Yaşam ve Motivasyon.....	58
Tablo 21. Hangi Ödül	59
Tablo 22. Kurum Olanakları	60
Tablo 23. Kariyer Yönetimi.....	61
Tablo 24. Amirlerin Çabası	62
Tablo 25. İnsan İlişkileri.....	63
Tablo 26. Psikolojik Destek.....	64
Tablo 27. Kurum Geleceği.....	64
Tablo 28. Uyum ve İşbirliği.....	65
Tablo 29. Yönetimde Çalışan Görüşleri	66
Tablo 30. Şikâyet ve Çözümler.....	67
Tablo 31. Yönetici Teşekkürü	68

Tablo 32. Uzlaştırıcı Yönetici Davranışı	68
Tablo 33. Dengeli Sorumluluk ve Yetki	69
Tablo 34. Çalışan Performanslarının Getirisi	70
Tablo 35. Teknoloji Takibi	71
Tablo 36. Eğitim ve Terfi İmkânı	72
Tablo 37. Yetki ve Sorumluluk Devri	72
Tablo 38. Yönetim Kararlarına Katılma	73
Tablo 39. Ücret, Sosyal Haklar, Manevi Ödüller ve Pirim Sistemi.....	73
Tablo 40. Rekabet Şartları ve Performans	74
Tablo 41. ANOVA testi.....	75



ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No
Çizelge 1. Motivasyon Oluşma Süreci	3
Çizelge 2. Güvenirlik analizi	43



KISALTMALAR

DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
PDR	: Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences



GİRİŞ

Dünyada yaşanan yoğun rekabet, teknolojideki hızlı gelişmeler işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için değişen şartlara ayak uydurmasını zorunlu kılmıştır. İşletmeler hedefledikleri amaçlarına ulaşabilmek için birtakım faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörlerden birisi de “insan” faktörüdür. Diğer kurumlara göre daha karmaşık yapıya sahip sağlık sektöründe ise hedeflenen verimliliği elde etmek için “insan” en önemli unsurdur.

Sağlık hizmeti sunmak üzerine eğitim almış ve bu amaçla görevli olan, bir sağlık sektöründe çalışan kişiler sağlık çalışanı olarak nitelendirilir. Sağlık çalışanları insanların sağlıklarını korumak ve hasta bireyleri iyileştirmekle görevlidirler. Sağlık hizmeti sunan çok sayıda meslek grubu vardır: Tabiplik, hemşirelik, hasta bakıcı, teknisyenlik. Bu grupların hepsi birçok farklı alanda hizmet vermekte ve birbirleriyle önemli bağlar varlığında kolektif çalışmaktadırlar.

Motivasyon, harekete geçirici, hareketin devamlılığını sağlayıcı ve yönlendirici güdüdür. Bireylerin beklentileri, inançları, ihtiyaçları, zevkleri, ilgi alanları gibi iç ve işverenin istekleri, ödüller, cezalar, iş yerinin amaçları ve hedefleri, çalışma arkadaşlarının beklentileri gibi dış kaynaklardan beslenir. Beslendiği kaynaklar bilindiği veya tahmin edilebildiği için denenmiş motivasyon araçları kullanılarak yeterli motivasyon elde edilebilir. Çünkü motivasyon başarıyı, kaliteli hizmet sunumunu, mutlu çalışma ortamını getirir ve çalışanların çalışma bilincini ve sorumluluk bilincini artırır. Bu getiriler motivasyonu verimlilik ve performans konularıyla önemli ve derin bir ilişki içine sokar.

Motivasyon ve verimlilik kavramları ayrılmaz ilişki içindedir. Bunları performans ve hizmet kalitesi kavramları izler. Araştırma metni sırasında bu kavramlara da kısaca yer verilmiştir.

Bazı kaynaklar motivasyonu içsel ve dışsal olarak sınıflandırmışsa da bu araştırmada “Fizyolojik, Sosyolojik ve Psikolojik” olarak yapılan sınıflandırma kullanılmıştır.

Motivasyonun üzerinde bu kadar durulmasının asıl nedeni iş başarısı sağlanmak isteğidir. Günümüzde kurumlar kendi başarılarının çalışanların başarılarına bağlı olduğunu fark etmeye başladığı için motivasyon olgusu üzerine eğilim de artmıştır. Çünkü kişinin başarısının kaynağı motivasyondur.

Verimlilik kavramı üzerine özellikle 1980’li yıllardan bu yana eğilim artmıştır. Motive çalışan verimli çalışır. Birçok araştırma bizi bu sonuca ulaştırmıştır ve günümüzde iş başarısının en önemli göstergesi olarak hala verimlilik görülmektedir.

Bireylerin kişiliklerine ve ilgi alanlarına göre motive oldukları araçlar ve verimlilik tanımları farklılık gösterebilir. Bu farklılık büyük ölçüde çalışma arkadaşları ve iş yeri hedeflerine de bağlıdır.

Hastaneler diğer kurumlara göre daha karmaşık çalışan ilişkilerine sahiptir. Birden fazla meslek grubu ve çok sayıda farklı çalışma alanı barındırır. Bunun yanında bir günde hizmet isteyen yüzlerce hastayla karşılaşılır ve sürekli bir devinim halindedirler. Çalışma koşullarının farklılığı, yapılan işlerin farklılığı, karşılaşılan veya ilişkide bulunulan hasta ve personelin niteliksel farklılıkları, psikolojik yükün niteliksel farklılıkları gibi konular nedeniyle tek yaklaşımla tüm meslek gruplarının motivasyonlarının sağlanması neredeyse imkansızdır. Bu konuda yöneticilere büyük iş düşmektedir. Personel gruplarının tanınması ve her grup için en uygun motivasyon araçlarının seçilip uygulanması konusunda bilgili olan yönetici başarının anahtarını da elinde bulundurmaktadır. Daha az çalışana sahip kurumlarda her personel için uygun araçların seçilmesi çok daha iyi olacaktır.

Çalışılan yerin ergonomik kalitesi, ast üst ilişkisi, ekipler arası ilişkiler, çalışma saatleri, terfiler, ücretler gibi faktörler çalışanların çalıştıkları kurum içerisindeki motivasyonlarını etkileyen faktörlerden bazılarıdır.

Personelin tüm iç motivasyonunu sağlamak sağlık kurumunun görevi değildir, ancak iç motivasyonun devamlılığı dış motivasyonlara da bağlıdır. Bu nedenle huzurlu ve ergonomik bir çalışma ortamı sağlanması, beklentilerin karşılanması, ihtiyaçların giderilmesiyle mutlu ve motive çalışanlar kazanılır.

Motive olan sağlık çalışanlarının sundukları hizmetin kalitesi artar. Bu durum çalışanları, kurumu ve hizmeti alanları mutlu eder ve motive edici ortam pekişir. Motive edici ortamın pekişmesi ise daha fazla motivasyon yaratır.

Küreselleşen dünyada verimliliğin ekonomik ölçütlerle ölçüldüğü düşünüldüğünde sağlık kurumları yöneticilerinin bu anlayıştan uzaklaşıp iş tatmini ve verimli performans üzerinden değerlendirme yapmaları çalışan motivasyonunu sürekli kılmaya yardımcı olacaktır. Bu amaçla, çalışanların düşüncelerinin dinlenmesi ve dikkatle incelenmesi faydalı olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

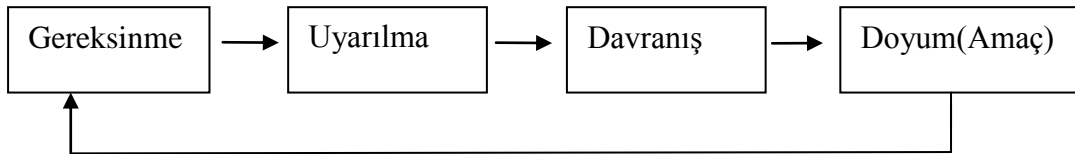
MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca güdüleme (Motivasyon), bir insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç demektir (Eren, 2010: 498). Motivasyon kavramı farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bunun yanı sıra motivasyon kavramı üzerinde, değişik bilim alanları içinde çok sayıda teori geliştirilmiştir. Böylesine bir kavram üzerinde verilebilecek yalın bir tanımla şöyle olabilir: “Motivasyon, kişileri, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçiren süreç”tir. Ya da motivasyonu “Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” biçiminde tanımlamak mümkündür (Erkut, 1992: 15) Bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güç olarak tanımlanır. Ancak bir güdü yada güdusel davranıştan söz edebilmemiz için aynı zamanda davranışın bir hedef yada hedeflere yönelmesi gerekmektedir (Aydın, 2008: 199)

Güdüleme terimi hayvan gütmeyi çağrıştırdığı için Türk Dil Kurumu tarafından “isteklendirme” karşılığı olarak önerilmektedir. Umutlar, arzular, korkular... hepsi motivasyon kaynağı olabilir. Sonuç olarak kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eder.

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratır. Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 99).



Çizelge 1. Motivasyon Oluşma Süreci

Motivasyon bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinme ile başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Birey doyuma yada amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 99-100).

Dolayısıyla motivasyon, İnsanı bir amaç için harekete geçiren, bu hareketin devamlılığını sağlayıp, sonuçta amaç gerçekleştiğinde ihtiyacın karşılanmış olduğu duygusuyla mutluluk yaşatan bir süreçtir.

Motivasyonda önemli olan, kişinin kendisini başarılı hissetmesini sağlayabilmektir, bu başarının bir ölçüye dayalı olup olmaması pek önem taşımamaktadır. Yani motivasyon temelde kişisel bir olaydır ve birini motive eden bir faktör başkasını motive etmeyebilir; faktörün etkinliği kişinin davranışlarında kendini gösterir.

Bireyin ve topluluğun şimdiki ve gelecekteki iyilik hali ve mutluluğu için motivasyon son derece gerekli bir olgudur. Çünkü insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en önemli konulardandır.

Dünyanın küreselleşmesiyle üretim de küreselleşmiştir. Rekabet ortamına ayak uydurmak isteyen veya çağdaş tekniklerle iş görmek isteyen tüm işletmeler esas iş gücünü oluşturan insana daha çok önem vermeli ve insan psikolojisine daha fazla eğilmelidir. Arzu edilen sonuçlara ulaşmakta motivasyon önemlidir. Verimliliği, etkinliği ve üretkenliği arttırır, hedeflenen sonuçlara ulaşma ihtimalini güçlendirir. Kişileri motive etmek, bir yöneticinin en önemli işlerinden biridir. Sadece “yapılacak iyi bir iş” gibi düşünülmemelidir. Çünkü hedeflere ve istenilen sonuçlara ulaşmaya yönelik atılacak adımlardan biridir ve bu amaçta doğrudan bir araçtır. Çalışanların işi benimsemesini sağladığı için motivasyon kurumsal amacı gerçekleştirmede ciddi bir rol oynamaktadır.

Meslek söz konusu olduğunda bireyin çalışmasının en temel nedenlerinden biri ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Kişi, işinden kazandığı ücretle barınma, beslenme gibi temel ihtiyaçlarını rahatlıkla giderebilirse entelektüel düşünceler için zaman ve rahatlık

da kazanacaktır ve bu durum sosyal ilişkileri geliştirmek için önemli bir adımdır. Sosyal ilişki becerisi çalışma ortamının gerekliliklerindedir ve bireylerin hem kendileri için hem de iş arkadaşları için iş kalitesi kazandırır. Bir kurumda çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik yapılanma sağlanması bireyin ve kurumun başarısını arttıracaktır.

İhtiyaçlar çalışma gereksinimi, çalışmak ise performansı doğurur. Performansı en çok etkileyen durumlardan biri motivasyondur. Yani ihtiyaçlar motivasyonu doğurur. Bireyin yaptığı işe motivasyonu ne kadar yüksekse performansı o kadar iyi olacaktır ve aldığı karşılık artacağı için maddi ve manevi ihtiyaçları da bir o kadar iyi karşılanacaktır. Bu tatmin motivasyonu arttıracak; artan motivasyon da performansı daha çok arttıracaktır. Bu nedenle motivasyon, insan davranışlarına yön vermek isteyenlerin başvurmaları gereken bir konudur.

Harekete geçirici özelliğinden dolayı motivasyonun davranış değişikliği yaptığı söylenebilir. Bu nedenle davranış bilimciler tarafından da araştırılmaktadır. Motivasyonu sağlanan bireylerin davranışlarının da yönlendirilebileceği veya yönetilebileceği; davranışın yoğunluğunun arttırabilir olup olmadığı gibi konular araştırılmaktadır.

Hiç şüphesiz bir organizasyonun başarısı iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda yoğunlaştırmalarına bağlıdır. Bir başka deyişle motivasyon ve performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2007: 483). Motivasyon düzeyi düşükse iyi eğitim almış ve gerekli yeteneğe sahip çalışandan bile yeterli verim alınması mümkün değildir. Aksine motivasyonu sağlanmamış çalışanda işe geç kalmak, gelmemelik yapmak ve hatta işten istifa etmeye kadar olumsuz geri dönüşler alınır. Çalışanın başarısı onun memnuniyetinin iyi bir göstergesidir.

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi sektörde olursa olsun bütün işletmelerin ortak hedefi; İnsanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Yapılan iş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, yaptığı işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2003: 373).

1.1.1. Motivasyonun Sınıflandırılması

Genel olarak motivasyon içsel ve dışsal olarak iki çeşit veya iç ve dış etmenlere bağlı olarak üç çeşit sınıflandırılır.

İçten güdülemenin en belirgin özelliği, bireyin kendisini herhangi bir dışsal faktörün etkisinden bağımsız olarak harekete geçirebilmesidir. İçten güdülemenin bir diğer belirgin özelliği ise yapılacak işin sonunda elde edilecek hazzın ve derecesinin bireyin kendisi tarafından belirlenmiş ve tamamen içsel olmasıdır (Argon ve Eren, 2004: 118).

İçsel motivasyon faktörlerinden bazıları şunlardır (Kırcı, 2013: 7):

- Sırtını okşama
- Cesaretlendirici görevler
- Belli becerilerin üstesinden gelme arzusu
- Destekleyici çalışma/yaşama ortamı
- Kişinin istekli olması
- İş/egitim yaşantısından hoşnut olma
- Becerilerine inanma
- Başarı fırsatları yaratma
- Kişileri birey olarak değerlendirme
- Risk alma davranışını cesaretlendirme
- İlgiyi iletişime katma
- Kendini değerli algılamasını oluşturma
- Güvenle kabul etme
- Merak

İçsel motivasyon ve duygusal motivasyon paralel hareket eder. Duygusal motivasyon kendini işten uzaklaşma, soğuma, motivasyon kaybı gibi olumsuz veya motivasyonun artması, işe ilginin artması gibi olumlu şekillerde gösterebilir.

Bu duygusal motivasyon faktörleri aşağıdaki gibidir:

Olumsuz duygusal motivasyon (uzaklaşma) faktörleri şunlardır (Korkmaz, 2008: 21):

- Düş kırıklığı
- Can sıkıntısı
- Hayatı boşa harcama duygusu
- Evde yanlış giden ilişkiler
- Kendini gerçekleştirememeye duygusu

Olumlu duygusal motivasyon (yakınlaşma) faktörleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Mutluluk
- Heyecan
- Tutku
- Kendinden gurur duyma
- Kararlılık
- Sevgi
- Öç alma

Olumsuz duygusal durumların da motivasyon üzerine büyük etkisi olabilir. Bu özellikle aynı hedef için yarışan kişiler arasında görülür.

Dışsal motivasyon ise çevreden gelen bir pekiştirme ya da ödüllendirme ile bir kişinin bir şey yapmasının sağlanması şeklinde özetlenebilir. İçsel motivasyon sağlanmadıkça dışsal motivasyonun etkisi yüzeysel ve geçici olacaktır.

Olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon türlerinden de söz etmek mümkündür:

Olumlu dışsal motivasyon faktörlerinden bazıları şunlardır (Korkmaz, 2008: 22):

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

Olumsuz dışsal motivasyon faktörlerinden bazıları şunlardır (Korkmaz, 2008: 22):

- Alay
- Aşağılama
- Sözlü olarak incitme
- Saldırma
- Cezalandırma
- Haklarını geri alma

Bu çalışmada “Fizyolojik Güdüler, Sosyolojik Güdüler ve Psikolojik Güdüler” olarak e ayrılan ikinci sınıflandırma kullanılacaktır.

1.1.1.1. Fizyolojik Güdüler

Yaşamı devam ettirebilmek için gerekli motivasyonu sağladığı için temel (birincil) motivasyon denilebilir. ğrenilmemiş güdülerdir, doğuştan gelirler. Çoğunluk tarafından kabul gören Maslow teorisinin de temelinde yer alan acıkmak, susamak, uyumak, üremek gibi güdüler bu gruptadır.

Bu güdüler yaşamın temel ihtiyaçları olduğu için herkeste vardır fakat gerekliliklerinin şiddeti kişiden kişiye değişir. Ancak ortak olarak birincil gereksinimler karşılanmadan diğer basamaklardaki gereksinimler sağlıklı karşılanamaz.

Bu ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlar olup, doğar doğmaz diğerlerinin önüne geçer. İnsan arzulayan bir hayvandır; bir ihtiyacı karşıladıktan sonra diğeri kendisini hissettirir. Bu faaliyet sona ermez ve doğuştan lme kadar sürer. Bu gruba giren ihtiyaçlar içinde yeme, içme, giyinme, uyuma yer alabilir (Koparal, 1999: 305).

1.1.1.2. Sosyolojik Güdüler

ğrenme sonucu kazanılan güdülerdir. Bireysel ve toplumsal kökenlere dayanır bu nedenle çok çeşitlidir. Canlılar dünyasında insanlara özgüdür.

Bir topluluğa girmek, güç elde etmek, iyi bir üniversiteden mezun olmak, olayları veya insanları kontrol etmek gibi güdüler bu gruptadır.

Bireyler toplumların onayladığı güdülere eğilmeye yatkındır ve farklı kültürlerin öncelikleri ve önemsedikleri birbirinden farklıdır. Toplumsal güdüler zamanla da değişiklik gösterir. Bu nedenle zamana ve mekana bağlı olarak bireysel veya toplumsal algıda oluşan değişiklikler bu güdülerin niteliğini etkiler.

Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü yasaları, kural gelenek ve baskıları vardır. Bunlar toplumun düzenini sağlayan öğelerdir. Birey toplumsal düzen içinde bu öğelere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey, toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister. Örneğin bir gruba ye olmak, iyi bir görevde çalışmak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilmek, başkalarına yardım etmek vs. gibi duygu ve düşünceler bireyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülerdir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2013: 102).

1.1.1.3. Psikolojik Güdüler

Bireylerin kişiliklerini ve davranış modellerini oluşturan güdülerdir.

Becerilerine inanmak, merak, umutsuzluktan kaçınmak, başarı fırsatı yaratmak, yetkinlik, evre ile ilişki kurma gibi güdüler bu gruptadır.

Doğuştan gelen ve sonradan verilen eğitim, oğretim ve toplumsal değerler de psikolojik güdüleri besleyebilir. Anlaşılması en zor güdülerdir, çünkü bireyler dışa vurmadan bilinemezler. Ayrıca bireyin aynı durumu algılama şekli her zaman aynı değildir; yani değişken de olabilen güdülerdir (Kaplan, 2007: 7).

1.2. Motivasyon Teorileri

Psikoloji ve yönetim alanında çalışan araştırmacılar motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği bazı teoriler geliştirilmiştir.

Bu model ve teorilerin odaklandıkları konular farklıdır. Örneğin ilk rneği 1900'l yıllarda Taylor tarafından öne sürülen motivasyon kuramında özendirici ücret sistemi kullanımı ele alınmıştır.

Motivasyon teorileri büyük iki başlık olarak Kapsam Teorileri (içsel faktörlere ağırlık verir) ve Süreç Teorileri (dışsal faktörlere ağırlık verir) olarak iki şekilde incelenir.

1.2.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon konusunda içsel faktörlere önem veren teorilerdir. Bu teoriler kişilerin ihtiyaçlarını ve dürtülerini araştırıp bunların öncelik sırasını belirlemeyi amaçlamaktadır. Kişileri nelerin motive ettiği konusunu ele alırlar.

Kapsam teorileri adı altında toplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır:

- Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,
- Frederick Herzberg tarafından geliştirilen ift Faktör Kuramı (Hijyen Motivasyon Kuramı),
- David Mccelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı,
- Clayton Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyaçları Kuramıdır.

1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en popüler olanıdır, 1940'larda Abraham Maslow tarafından öne sürülmüştür.

Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayım ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir; kişi belirli bir hiyerarşi izleyen ihtiyaçlara sahiptir.

Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belirli bir ölçüde karşılanmadıkça bir üst gereksinim ortaya çıkmaz. Ancak günümüz insanlarında alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst basamak ihtiyaca geçildiği görülebiliyor; bu durumda hata yapılmış olunur. Yine bu nedendir ki gelişmekte olan ülkelerde demokrasi, hak ve adalet kavramları henüz oturmamıştır. Çünkü oralardaki halk temel ihtiyaçlarını henüz tatmin edememiştir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Bunlar, yeme, içme, hava, barınma, hayatı devam ettirme, uyku, cinsellik vb. gibi, fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçların sürekli ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur (Örneğin günde 3 kez yemek yeme).

2. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma, korku duymamadır.

3. Sosyal ihtiyaçlar: Bir gruba mensup olmak, dostluk, kimlik duygusu kazanmak, sevmek gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlardır.

4. Değer, saygınlık (kendini gösterme) ihtiyacı: Prestij sağlamak, başarı kazanmak, saygı görmek, kendine güven duymak, statü sahibi olmak, rekabet edebilmektir.

5. Kendini tamamlama (gerçekleştirme) ihtiyacı: Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirmek, yaratıcılık, kişisel tatmin ve başarı, bilimsel buluşlar yaparak tatmin sağlamak gibi ihtiyaçlardır.

Maslow'a göre ilk iki kategorideki ihtiyaçlar düşük seviyedeki, sonraki üç kategoride ele alınan ihtiyaçlar ise yüksek seviyedeki ihtiyaçlardır. Tatmin edilecek her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

İhtiyaçların sınıflandırılması herkes için ortak olsa da her ihtiyacın ifade ettiği anlam her bireyde eşit olmayacaktır. Ayrıca ihtiyaçlar birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmamaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Yine de ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.

1.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Motivasyon-Hijyen teorisi olarak da bilinen bu kuramı, Herzberg Pittsburgh'da 200 Mühendis ve Muhasebeciden oluşan grup üzerinde yaptığı bir araştırmanın üzerine kurmuştur (Pekel, 2001: 11). Bu araştırmada şu soru sorulmuştur: “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi açıklayınız.” (Koçel, 2007: 489). Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplamıştır.

Frederick Herzberg' in 1960'larda yaptığı araştırmalarından geliştirdiği bu kurama göre işyerinde iki tür etmen iş görenin güdülenmesini etkilemektedir. Bunlardan birincisi içsel etmenler, diğeri de hijyen etmenleri de denilen dışsal etmenlerdir.

Sorumluluk duygusu, kendine saygı duymak gibi etmenler içsel güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politikası ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Yüksel, 2000: 139).

Herzberg'in anketle ve sonuçlarıyla vurgulamak istediği geçerliliğini bugün hala koruyan fikir, hijyen etmenlerinin çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin alt sınırına düşmesinin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının iş görenlerin işinden, amirlerinden ve işletmeden soğumasına neden olabileceğidir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur; hijyen faktörleri kurumda mutlaka bulunması gerekli olan faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Çünkü motivasyon için gerekli ortamı bu faktörlerin varlığı sağlar.

Herzberg'e göre, motivasyon kişisel gelişimin bir neticesidir ve yoğun bir gelişme ihtiyacı üzerine kuruludur. Eğer iş görenlerle bu gelişme zemininde bir iletişim kurulamazsa motivasyonel sorunlar ortaya çıkacaktır. “İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin.” diyen Herzberg “iş zenginleştirme” ve “iş yükleme” yöntemlerini adım adım açıklamıştır. Yönetimin çalışan motivasyonunu sağlayacak tek basamak olduğunu savunmaz, aksine yönetimin çalışanları gerçekten ve devamlı motive

edemeyeceğini düşünür; yönetim sadece onların kendi kendilerini motive edecekleri çevre şartlarını oluşturabilecektir.

Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramıştır. Bu eleştirilerde bu teorinin bireyin başarı düzeyinden çok çalışan olarak tatmini ve tatminsizliği üzerinde durduğu belirtilmiştir. Diğer bir eleştiri ise, ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci plana indirgemiş olmasıdır (Yıldırım, 2007: 10). Gelir seviyesi yüksek olan gelişmiş toplumlarda çalışanların beklentileri daha entelektüel alanlara kayabilir, ancak ekonomik güdülemenin ikinci planda kalması sonucu için araştırmanın evrensel olduğunu söylemek güçtür.

Özetle, Herzberg, yönetici ve çalışan için işte geçerli verimliliği sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder.

Sonuç olarak, iş görenleri daha etkin güdüleyebilmek için, içsel etkenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etkenler de göz ardı edilmemelidir.

1.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi adıyla da bilinen bu teoride McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları sınıflamıştır (Pekel, 2001: 13). Bu modelin temeli üç temel güdünün (Başarı, güç ve arkadaşlık) oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenleri nasıl birleştirilebileceği konusuna dayanır.

Yapılan sınıflandırma şöyledir;

İlişki (bağlılık) kurma ihtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı, başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder.(Koparal, 1999: 308) Çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar kurma ihtiyacı vardır (Pekel, 2001: 13). Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılık göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar da çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmek, ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar. Ancak az ya da çok her insanın sosyo-ekonomik (maddi ve parasal) ve sosyo- psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 2004; 522). Psikoloji ve psikiyatri bilim dalları bu kişilik farklılıkları üzerine yeterince eğilmekte ve farklılıkları ortaya koymaktadır.

Güçlü olma ihtiyacı: İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur (Eren, 2004: 522). Kuvvetli olan kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma, başkalarını etkileme, kontrol etme, başkalarından sorumlu olma davranışlarını gösterecektir (Pekel, 2001: 13). Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden, bu ihtiyacın şiddeti insandan insana farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004: 522).

Başarma ihtiyacı: Zor bir şeyi başarmak, yüksek başarı standardına ulaşmak, diğer bireylerin zorlandığı karmaşık görevleri yerine getirmek ve diğerlerini geçme isteğine sahip olmak, kendisine ulaşılması güç veya çok çalışma gerektiren amaçlar seçmek çoğu insanın içinde bulunan güdülerdir. Yalnız bu güdülerin bireysel olduğu ve sınırlarını kişilerin kendilerinin koyduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Mcclelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde, başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır (Eren, 2004: 522). Bu korku kendini aile içinde, sınıf içinde veya arkadaşlar içinde gösterebilir. Sorumluluk duygusunun canlı kalmasını sağlaması gibi olumlu getirilerinin yanında çoğunlukla korku derecesi kontrol edilemediği durumda kişiyi çoğunlukla yapabileceklerinden alıkoyacaktır.

Başarı için fazla ihtiyaç hisseden kişilerin girişimci olma eğiliminde olduğu gözlenmiştir. Kabul edilme ihtiyacı yüksek olan bireyler ise başarılı birer kaynaştırıcıdırlar ve genellikle işleri kurum içindeki birkaç departman arasında entegrasyonu sağlamak olur. Yüksek bir güç ihtiyacı ise kurum hiyerarşisi içindeki yüksek mevkilere ulaşma arzusuyla ilintilidir. Mcclelland'ın yıllar süren araştırmaları sonucu, üst seviye çalışanlarının yarıdan fazlasının yüksek derecede güç ihtiyacı duyan kişiler olduğunu fakat başarı ihtiyacı, güç ihtiyacından fazla olan müdürlerin kariyerlerinin daha kısa sürede sonlandığı gözlemlenmiştir (Pekel, 2001: 14).

Bu teorinin yöneticiler açısından önemi ise şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan personel, bunu sağlayabilecek olan bir işe yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine verecektir (Şen, 2010: 21).

1.2.1.4. Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar teorisini yalınlaştırarak geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır (Çiçek, 2005: 19).

Varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacı kuramı Maslow'dan farklı olarak, tatmin edilemeyen yüksek seviyeli bir ihtiyacın daha önceden tatmin edilen daha alt basamaktaki ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına sebep olacağını öne sürmektedir. Maslow'un modelini modern zamanlara uyarlayan Alderfer ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır (Pekel, 2001: 14):

- **Varolma (Existence) ihtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıdır.
- **Aidiyet, İlişki Kurma (Relatedness) ihtiyacı:** Başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacıdır.
- **Gelişme (Growth) ihtiyaçları:** Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacıdır.

Bu kurama göre bireylerin tüm yaşamları alt basamaktaki ihtiyaçlardan üst basamaktaki ihtiyaçlara doğru bir gelişme izler diye bir kural yoktur. Değişen koşullara bağlı olarak zaman zaman ihtiyaçların yönü değişebilir. Bazı ihtiyaçların dönemsel olarak bireyde kendini göstermesi ve bazılarının yaşam boyu sürekli varlığını hissettirmesi gerçeğini göz önünde bulunduran Alderfer, ihtiyaçları "dönemsel" ve "sürekli" olarak ayırmakta ve aynı anda birden fazla ihtiyacın ortaya çıkabileceğini kabul etmektedir (Pekel, 2001: 15).

Sonuç olarak kapsam kuramları (teorileri) temelde kişiyi davranışa sevk eden içsel ve dışsal kaynaklı faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Hemen hemen tüm yazarların ortak düşüncesi olarak motivasyonun kaynağı sadece bireyin kendisi veya sadece dış faktörler olamaz.

1.2.2. Süreç Teorileri

Bu kuramlar davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kuramlardır (Taştan, 2005).

Güdüleme süreci aynı olsa da güdülerin şiddetinin kişiden kişiye farklı olduğu ve bu durumun bireylerin kişiliklerinden ve buldukları toplumların yapısından kaynaklandığı konusu süreç kuramlarında daha özenle ele alınmıştır. Yine içsel ve dışsal etmenlerin ayrı ayrı önemi üzerinde de durulmuştur.

Tüm kuramlardan bahsetmek çok zor olduğu için bu çalışmada süreç kuramlarından en çok bilinen beş tanesine yer verilmiştir.

1.2.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

B.F. Skinner, bu kuramında davranışlardan doğan olumlu ve olumsuz sonuçların kritiğine göre kişilerin aynı davranışı tekrar gösterip göstermeyeceği konusu üzerinde durmuştur. Teoriye göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler ve bireylerin davranışları, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir (Pekel, 2001; 20). Dolayısıyla ödüller bu teoride motivasyon faktörü kabul edilir, çünkü ödüllendirilen davranışlar olumlu sonuç doğurmuştur ve davranışın sürekliliğini sağlar.

Bu teoride olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört ana yöntem yoluyla davranış pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır (Pekel, 2001: 21).

1.2.2.2. Beklenti Teorisi

V. Vroom, 1964 yılında yayınlanan çalışma ve motivasyon (work and motivation) adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı olduğunu belirtmiştir (Aktan, 2006).

Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar (Taştan, 2005).

Özetle bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde çalışanın kendisinin ve yöneticinin işten beklentilerine ve davranışa verilen ödüllendirmelere bağlıdır. Eğer birey umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır.

1.2.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Porter ve Lawer tarafından Vroom'un beklenti kuramının eksiklerini gidermeyi amaçlayarak Vroom kuramının bir uzantısı olarak oluşturulmuştur. Bu kuram, çok sayıda değişken üzerine kurulmuştur.

Vroom tarafından yeterince ele alınmayan konulardan bir tanesi başarı değerlendirilmesinin büyük ölçüde kişinin kendi değer yargılarına bağlı olduğudur. Yani başarı ve başarısızlık sınırları büyük ölçüde kişinin kendisi çizer ve ödülleri veya

cezalarını başka örneklerle kıyaslamak yoluyla kendisini değerlendirmeye tabi tutar. Bu nedenle ödül dağıtımlarının adaletli yapılmasına çok dikkat edilmelidir.

Vroom tarafından yeterince ele alınmayan başka bir konu ise rol anlayışı ve performans ilişkisi üzerinedir. Görev tanımlarının ve görev dağılımlarının adaletli ve net yapılması herkesin kendi işine odaklanmasını ve dolayısıyla performansın hedeflere uygun oluşmasını sağlar. Kimin hangi işi yapacağını sınırlarının belirlenmesi motivasyon eksikliğine neden olacaktır. Bu nedenle kurumun iş bölümü iyi planlanmalıdır.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modelinde belirtilenlere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Soykenar, 2008: 21).

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre bu modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuşlardır. Onların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır (Pekel, 2001: 18).

Bu teoriye yöneltilen en önemli eleştiri, bu teorilerin çok kompleks oldukları, dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği konusunda olmuştur. Diğer bir eleştiri de bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 2003: 653).

1.2.2.4. Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams tarafından oluşturulan bu kuramın temeli bireyin kendi kurumundan başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik ve eşitsizlikle ilgilidir (Efil, 2006: 157). Başka bir ifadeyle; insanların

gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır (Pekel, 2001: 15).

Adams'a göre organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil ise bu durumda sonuç olumlu olacaktır. Kişiler ya aynı tempoda çalışmayı sürdürecekler veya daha yüksek performansla çalışacaklardır. Eğer organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil değilse o zaman da işte tatminsizlik, verimlilikte azalma, düşük performans, işten ayrılmalar vs. söz konusu olacaktır (Aktan, 2006).

Çalışanların adaletli olarak algıladığı eşik değerlerin altındaki veya üstündeki ödüller çalışanlar arasında uyumsuzluk ve dengesizlik yaratabilir; bu ortam kıskançlık ve kırgınlık doğurabilir. Eşitlik teorisinin işletmelerdeki çalışanları motive etmek konusundaki en önemli yararı burada ortaya çıkar. Çünkü kıskançlık ve düşmanlık gibi duygulara neden olabilecek bir eşitsizlik algısının ortadan kaldırılmasını sağlar.

Bu teoriyi personeli motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Keskin, 2008: 40).

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir.

- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.

- Eşitsizliğe karşı gösterilebilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Eşitlik teorisinde en büyük görev yöneticiye düşmektedir. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır. Her şeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir (Yıldırım, 2007: 20).

Eşitlik ve ödüllendirme algıları çok sübjektiftir. Yönetici ödüllendirmeyi eşit yaptığını düşünse bile çalışanlardan bunu eşit bulmayanların çıkma ihtimali yüksektir. Bu kuramın olumsuz yanı da burada ortaya çıkmaktadır.

1.2.2.5. Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından oluşturulan bu teoride öncelikle amaç bireysel veya örgütsel ulaşılmak istenen hedeftir. Hedef parasal olabileceği gibi sosyal ve psikolojik nitelikte de olabilir. Önemli olan amaçların bireylerin veya kurumların davranışlarını yönlendirmesidir.

Bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet

kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Yıldırım, 2007: 22).

Edwin Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde c temel özellik mevcuttur: Amaçların açıklığı, amaçların glg ve amaçların yoğunluğudur (Yıldırım, 2007: 22).

- Amaçların açıklığı (belirginliği): Amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir.

-Amaçların glg: Amacı elde edebilmede yeterlik derecesi ya da ne düzeyde işi başarımında bulunulacağıdır.

- Amaçların younlu ise amacı koyma ve ona nasıl ulaşılacağını belirlemektir.

Bu kuram, çalışanın ve kurumun amaçlarının paralel olmasının hem çalışanın hem kurumun motivasyonunu arttıracaağına ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaağına yönlendirir.

Sonuç olarak önemli olan, yönetimin n gördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI VE VERİMLİLİK

2.1. Motivasyon Artırıcı Araçlar

Motive halde çalışmanın bir çok faydası olacağı için bireylerin veya iş verenlerin motivasyon yönetimi sağlaması çok faydalı olacaktır. Bu yönetimi sağlamak için yine bireyin kendisine veya işverenin çalışanına uygulayacağı bazı özendirme yöntemleri kullanılabilir. Motivasyon sağlanmasında temel amaç çalışanın istekli ve verimli çalışmasını sağlamaktır.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bu bakımdan özendirici araçların etkinliği, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 118). İlgi çekici gelmeyen veya gereksinim karşılamayan araçlar kullanılması motivasyon sağlamayacaktır.

İşletmelerde kullanılan özendirici araçları üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar sosyo-ekonomik, psiko-sosyal, yönetsel ve örgütsel araçlar (Sapançalı, 1993: 59).

2.1.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Yaşamı devam ettirmek için gerekli ihtiyaçları karşılamak modern insanın en önemli güdülerindedir.

Çalışanın başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmeme gayesiyle, yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik motivasyon araçlarının diğer araçlardan daha etkili olduğu iddia edilmektedir (Ertürk, 2001: 73).

2.1.1.1. Ücret (Gelir)

Daha yüksek gelir elde etme olanağı insanların çoğu için işlevsel bir özendirme aracıdır. Çünkü modern insan için ihtiyaçların karşılanması yanı sıra yüksek gelir sosyal statü göstergesidir.

Tatmin edici bir ücret çalışanı mutlu edecek ve işine bağlılığını arttıracaktır. Gerçekten de ücretlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının çalışmaları göstermiştir ki çalışanlara ödenen ücretlerin miktarı onları motive eden faktörlerin başında gelmektedir (Pekel, 2001:29).

Çalışanları çalışmaya iten en güçlü etken, yaşamını ve eğer varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücreti kazanma amacıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 120).

Paranın çekiciliğinin bir nedeni de, insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. Psikolojik olarak, insan ne kadar paraya sahip olursa her türlü arzusunu ve ihtiyaçlarını o kadar çabuk gerçekleştireceğini düşünür. Paranın yada ekonomik gücün insan ihtiyaçlarını tamamen tatmin eden bir etmen olarak düşünülmesi doğru değildir. Fakat ekonomik gücün sosyal prestij, değer ve takdir kaynağı olduğunu unutmamak gerekir (Eren, 2010; 510).

İşletmelerce çalışanların verimli çalışmalarını veya ek çaba göstermelerini sağlamak amacıyla zaman esaslı, birim başına ücret gibi kriterleri esas alınırken öncelikli olarak çalışanın performansının gerçekçi ve doğru şekilde saptanması ve başarı kriterinin açıkça ortaya konulması gerekmektedir (Yılmaz, 2006: 29).

Para, çalışanların çoğu için önemli bir özendirme aracıdır. Ancak, bireylerin çalışma miktarları, kişilikleri, işe hakimiyetleri gibi bir çok kriterlere göre belirlenebilecek olan ücret konusunda en çok dikkat edilmesi gereken konu, bu dağılımın çalışanlar arasında adil yapılmasıdır. Yine dikkat edilmesi gereken bir konu, çalışanı ücret artışıyla motive etmeyi sürekli kılıp beklentiye sokmamaktır. Sürekli ücret artışıyla motive olmaya alışmış çalışan beklentisi karşılanmadığında verimsizleşecektir.

2.1.1.2. Prim

İş görenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “Prim” denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 121).

Prim kısa vadeli sayılabilecek bir motivasyon aracıdır. Genellikle öngörülenden fazla kazanılan paranın çalışanlarla paylaşılması şeklinde tanımlanır.

Dışsal bir motivasyon aracı olan prim, etkili bir sistem olduğu kadar doğru uygulamayı gerektirir. Prim çalışanın verimine ve performansına göre verilmelidir. Yanlış performans ölçümlerine göre verilen prim çalışma verimini ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Primle teşvik edilen üretimin hızı artar fakat, sisteme kalite konulmazsa, hız kaliteyi ters yönde etkiler. Kalitenin düşmesine veya bozulmasına izin vermeyecek önlemlerin prim sistemi içinde olması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 91).

Prim sistemi, olumlu yönünün yanı sıra objektif performans derecelendirmesi yapmanın zorluğu gibi aksilikleri de barındırmaktadır. Sistemin dürüstçe ve adil uygulanması önemlidir. Kimileri bu tür ikramiyelerin motivasyonu olumsuz etkilediğini, rahatlamamanın performans düşüklüğü yarattığını, prim almayan çalışanın olumsuz yönde etkilendiği ve istenilen verimliliği gösteremediğini düşünmektedir.

2.1.1.3. Terfi

İş görenler çalıştıkları işyerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2010: 519).

Terfi, çalışanın daha yüksek bir mevkiye getirilmesidir. Yani hem daha yüksek ücret hem de daha iyi bir sosyal statü vaat eder. Bunların yanında bireye yüklenen iş yükü ve sorumluluk da artar. Ayrıca daha çok iş güvenildiği alt mesajıyla bireysel başarıyı da simgeler. Bu nedenle çok yönlü motivasyon sağlar.

2.1.1.4. Sosyal Yardım

Çalışanlar yemek, giyecek yardımı, ulaşım, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik, daha iyi çalışma ve yaşama imkanı sağlayan ekonomik yararlar gibi sosyal kolaylıkların sağlanmasında yardımcı olunması, çalışanların olumlu etkilenmesinde ve motivasyonlarının artmasında etkin bir rol oynayacaktır (Keskin, 2008: 53). Yapılacak sosyal yardımların neler olacağı, amaçları, kolaylıkların nasıl sağlanacağı işveren tarafından belirlenecek hususlardır.

İşverenin farklı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanlara amaçlarına göre, inandırıcı ve özendirici sosyal yardımları sağlaması kurumdaki verimliliği artıracaktır.

2.1.1.5. Ekonomik Ödüller

Çalışanları işe özendirmek ve kuruma daha çok bağlamak sebebiyle başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu uygulama, kurumda bir öneri yenilik getiren, buluş yapan yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir. Çalışanın ürettiği mal, hizmet ile ödül arasında denge olmalıdır (Silah, 2005: 93).

Burada önemli olan bir husus, verilecek ödülün yapılan başarılı çalışmanın ardından vakit geçirmeden çalışana ödenmesidir. Bu süre uzarsa çalışan ödülün verilme nedenini unutabilir ve ödül amacına ulaşmaz, dolayısıyla çalışmada motive olmayacaktır.

2.1.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Bireylerin ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlardan motive olduğu bilinmektedir. Son dönemlerde psiko-sosyal araçlar işletmeler tarafından daha fazla dikkate alınmaya başlanmıştır. Çoğu işletmelerde önceleri yeteri düzeyde önemsenmeyen ancak son zamanlarda daha fazla etkili olmaya başlayan psiko-sosyal araçlar, çalışanların ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal bir varlık oldukları düşüncesini desteklemektedir (Keser, 2006: 167). Başlıca psiko-sosyal araçlar:

2.1.2.1. Çalışma Alanında Özgürlük

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bu yapıldıktan sonra, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma 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 (Baykal, 1978: 29).

Çalışmada bağımsızlık isteği kişinin doğasından gelen bir duygudur. Endüstri devrimi öncesi ve bugün hala varlığını koruma savaşını veren küçük işletmelerde, bağımsız çalışma duygusunu doyumak kolay olmasına karşın günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doyumak ne yazık ki kolay olmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 128).

Çalışanlar işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ve fazla baskı altında hizmet vermekten hiç hoşlanmazlar. Bu sebeple merkezi yönetim anlayışına sahip, katı

hierarchy kurallarına bağı yönetilen kurumlarda çalışanların verimliliği negatif yönde etkilenir. Bu tarz otoriter yaklaşımlar kişide sürekli sorgulanma hissi uyandırarak kişinin daha çok hata yapmasına neden olabilir. Böyle ortamlarda çalışan bireylerin yetenek ve yaratıcılıkları baskılanabilir.

İş veren ve çalışan farkı dengesi de gözetilerek çalışana özgürlük tanımak iyi bir motivasyon aracı olacaktır.

2.1.2.2. Güvenlik Duygusu

İş yaşamında sosyal, ekonomik güvence ve yargısal güvence bireylerin geleceği açısından çok önemlidir. Zira, geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve çok çalışması mümkün değildir. Çünkü güvencesiz kişi her an işten atılma korkusu içinde yaşar. Ayrıca çalışma yerinde iş güvenliğinin sağlanamamış olması, personelin çalışma şevkini ve azmini kırar. Bu yüzden, örgütte iş güvenliğinin sağlanması personeli motive eden bir unsurdur (Peker ve Aytürk, 2000: 299).

Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Bu güvenlik önlemlerinin bazıları hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir (Eren, 2010: 518).

Kurum içinde sağlanacak güvenlik önlemleri çalışanların işinden memnun olmasını ve tatmin duygusunun artmasına yardımcı olacak ve böylece çalışanın etkinliği de artmış olacaktır.

2.1.2.3. Sosyal Uğraşlar

İşyerinde sosyal uğraşların bulunması bireylerin motivasyonunu artırıcı bir özelliğe sahiptir. İşletmede gerçekleştirilen sportif faaliyetler (turnuvalar), geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler sosyal uğraş olarak kabul edilebilir (Keser, 2006: 171).

Günümüzde sosyal etkinlikler, çalışan personeli motive ederek moralini yükseltmekte önemli bir yere sahiptir. Yöneticilerin kurumda çalışanları için birtakım eğlenceler düzenlemesi, geziler, sportif faaliyetler, kutlama günleri, yemek vermesi, bayramını kutlaması, emekli olan personel için gece düzenlemesi, önemli günlerde yapılan kutlamalar çalışanları iş yaşamında güdüleyen sosyal etmenlerdir.

2.1.2.4. Başarı Duygusu ve İşin Kendisi

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planların uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bir kimse ne kadar sanatkar bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimseler, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır (Eren, 2010: 519).

Yaptığı işe ve hem kendisinin hem iş vereninin beklentilerine hakim bir çalışan yaptığı işi anlamaya ve daha başarılı olmaya odaklanacaktır. Çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri ve bundan tatmin olmaları ancak o işin özelliklerini çok iyi bilmeleri ve gerekenleri yerine getirmeleri ile sağlanabilir.

Bireyin motive eden en etkili araçlardan biri de çalışmalarının sonucunda hedeflediği başarıyı elde etmesidir.

Kişinin hedefleri ve arzuları kişiliğiyle yakından ilişkili olduğu için kolektif başarı isteyen işveren işçilerini tanımalıdır. Onların motivasyonlarını sağlamak için çalışanın bireysel başarı algısıyla uyumlu hedefler belirlemelidir. Çalışanın topluluk içerisinde gelişmeye uygun bir ortama sahip olması ile onun, yetenekleri davranışa dönüştürüp ortaya koyma isteğini etkileyen önemli faktörlerden birisi hayat bulmaktadır.

2.1.2.5. Çalışanlar Arası İlişkilerin Düzenlenmesi

Bireyin çalışma yaşamında yer aldığı zaman dilimi dikkate alındığında, hayatının önemli bir kısmının burada geçtiğini görüyoruz. Birey pek çok yakını ile geçirmede kadar çok zamanı işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirir. Bu nedenle işyerinde oluşan arkadaşlıkların önemi artmaktadır. Yani bireyin arkadaşları ile aynı dili konuşması, benzer düşünce kalıplarına sahip olması; bireyin işyerinde rahatlamasına ve tatminine olumlu yönde etki eder. İşyerinde arkadaşları ile vakit geçirmeyi heyecanlı bulan kişi, işe istekli olarak gidecek ve işinde tatmin olacaktır (Keser, 2006: 91-92).

Özellikle yoğun çalışan ve çok sayıda personeli olan işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlar personel arasındaki sosyal ilişkilere dayalı sorunlardır. Zor olsa da çalışanların kişilik dinamiklerini bilmek sorunları büyük ölçüde azaltacaktır, çünkü anlaşmazlıkların çoğu bilinçli veya bilinçsiz yaratılan kötücül rekabet ortamından

kaynaklanmalıdır. Bu ortamı ortadan kaldırmak işverene olduğu kadar çalışanlara da düşmektedir.

Yöneticinin kendisi çalışanlara yapıcı bir örnek teşkil etmelidir. Söz ve hareketleri kişiden kişiye değişmemeli ve yapıcı bir rekabet ortamı yaratmaya çalışmalıdır.

2.1.2.6. Öneri Sistemi

Bireyi motive eden bir diğer psiko-sosyal araçlardan biride öneri sistemidir. Çalışanın yeniden keşfiyle başlayan bu uygulama, insan kaynakları yönetimi anlayışında yaygın kullanılan bir araçtır. Çalışanın her türlü görüşünün değerli olduğu kanısına dayanan bu sistemde, bireylere demokratik olarak yaklaşılarak, düşüncelerinin değerli olduğu hissi yaratılmaktadır (Keser, 2006: 170).

Kendisine ve fikirlerine önem verilen bir organizasyon içinde çalışmak insanı motive eder. Önerilerinin işe yaradığını görmek ve bunun için çaba sarf etmek çalışanı yüksek performans göstermeye ve işi sahiplenmeye yöneltir (Önen ve Tüzün, 2005: 84).

Günümüzde modern yönetim uygulamalarına yer veren İşletmeler öneri sistemi yaklaşımını uygulamaktadır. Bu sistem her türlü önerinin çalışanlar tarafından sunulmasına olanak tanır. Bu sistemde, ilgili personelin görüş ve önerilerinin alınması, kişiyi düşüncelerinin önemli olduğu duygusuyla motive edecektir. Dolayısıyla çalışanın bu önerileri işyerindeki bazı problemlere çözüm getirerek, çok kıymetli maddi değerler kazandırabilir.

2.1.2.7. Çalışma Ortamının Çekiciliği

Fiziksel çalışma ortamı maddi unsur olarak çalışanın iş gördüğü ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir. Çünkü böyle bir ortam çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilmektedir. İş görenin çalıştığı ortamın fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesi, örneğin iyi aydınlatma, ısıtma, yeterli alet, araç temin etme, müzikli çalışma gibi moral artırıcı uygulamalar, çalışanları işletmeye ve işe bağlamaya yarayan en önemli unsurlardan biridir. Düzen ve temizlik verimli çalışmanın en önemli koşuludur. İşletme yönetiminin bu konuda iyi örnek olması, işi zevkli ve hatta çekici duruma getirmesi gerekir (Sapançalı, 1993; Cilt: 22, 63).

Evinden sonra en fazla zamanı işyerinde geçiren çalışanlar, çalışma ortamlarının gürültüden uzak, iç açıcı, huzurlu ve istekle çalışabileceği mekanlar

olmasını isterler. Bu ortamlar çalışanların performansını önemli boyutta etkiler. Bu nedenle, performans arttırmaya yönelik yöneticilerce, öncelikle çalışma ortamı ve iş göreni etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir.

2.1.2.8. Değer ve Statü

Çalışma ortamında gerek yöneticileri, gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek birey üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme bireyi işine ve işyerine daha fazla bağlamaktadır. Bireyin yaptıklarının takdir görmemesi uzun vadede daha az çalışmaya yönelmesine yol açabilir. Dolayısıyla yaptığının fark edildiğini gören ve hisseden bireyin motivasyonunun bu şansa sahip olmayanlara göre daha yüksek olacağı aşikârdır (Keser, 2006: 169).

İnsanın evrensel özelliklerinden biride başkalarını geçme ya da aynı işi yapanlar arasında üstün başarı sağlama isteğidir. Bu takdir edilme gereksinimi en iyi şekilde değerlendirilirse, çalışan motivasyonu artarak verimli bir performans sergileyecek ve dolayısıyla kurum başarısı sağlanacaktır. Yöneticilerin bu gereksinimleri önemseyerek uygulaması, iş görenlerin üzerinde olumlu etki yaparak, kendilerini değerli, yetenekli, gerekli hissetmesine yardımcı olacaktır.

Statü ise, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygı ile beraber bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak görülme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. İyi tanınan bir örgütte çalışma ve ya önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde pozitif etki yapar (Eren, 2010: 521).

Çoğu insan çalıştığı ortamda iyi bir statüye sahip olmak ister. Kişiyi çalıştırmanın yollarından biride ona yüksek statü sağlamak yani çalışmalarının o kuruluş için çok önemli olduğu duygusunu aşılmasıdır.

2.1.2.9. Rekabet

Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak ve dolayısıyla verimliliği arttıracak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, saygı görme, tanınma ve kendini

gerçekleştirme gereksinmelerinin bir görüntüsüdür. O halde rekabet motivasyonel bir araçtır (Kaynak, 1995: 145).

Yönetici bu motivasyonel aracı kullanırken çok dikkatli olmalıdır. Çünkü rekabet, çalışanı olumlu yönde motive etmenin yanı sıra, olumsuz motivasyona da neden olabilir. Rekabet sonunda, başarılı olanlar takdir edilerek kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayarak olumlu yönde motive olacaklar, kaybedenler ise, bu ihtiyaçlarını karşılayamamış olarak, olumsuz bir motivasyona dönük kalacaklardır.

2.1.2.10. Yönetici Davranışı

Yönetici, planlara ve görevlere uygun olarak astların davranışlarına rehber olan, onları güdüleyen ve sorunlar karşısında onlara kişisel ve etkin bir biçimde liderlik eden kişidir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011: 285).

Yönetici çalışanlarına tutum ve davranışlarıyla yol göstererek, onların nasıl motive olacağı konusunda gerekli donanımına sahip olmalıdır. Yöneticilerini aralarında görmek çalışanları motive eder, onların elini sıkıkmak, selam vermek, aynı saatte işe başlamak çalışma isteğini artırır.

Çalışanların gereksinimleri, şiddet ve sürekliliği insandan insana farklılık göstermektedir. Yönetici bu farklılıkları gözetererek çalışan için en uygun motive edici araçları uygulaması verimliliği artıracak ve kurumun başarısını yükseltecektir.

Günümüz yöneticisinin sadece yol gösterme ve kontrol işlevlerini yerine getiren bir kimse olmak değil; beraberindekilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyen ve onlara sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliği olması gerekmektedir. Bu hava sadece organizasyonla ilgili koşulları saptamak ve bunları yerine getirmekle değil, çalışanların enerji ve çabalarını, şirketin amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekilde kanalize etmekle mümkün olabilir (Baykal, 1978: 31).

2.1.2.11. Yetki Devri

Örgütlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticiler daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olan astlar da örgütte daha çok çalışır ve daha başarılı olurlar. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkiyi devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmeli; böylece astlarını daha fazla çalışmaya ve başarılı olmaya motive etmelidirler. Çünkü yetkili olan ast kendisini daima güçlü hisseder;

yöneticiyle daha çok işbirliği eder ve görevlerini daha iyi ifa eder. Yetkisiz ast, daima güçsüz, etkisiz, pasif ve verimsizdir (Peker ve Aytürk, 2000: 302-303).

Yöneticiler artan iş yükü ve sorumluluklar karşısında astlarına yetki vererek bunları azaltabilecek ve çalışanlar da önemli motivasyon araçlarından olan; kendini gerçekleştirme, saygı ve tanınma gereksinimlerini karşılayabileceklerdir.

2.1.2.12. Aidiyet Duygusu

Aidiyet duygusu, çalışanların işyeri ile bütünleşerek ortak bir amaca doğru ilerlemesi ve kurum kültürü oluşturulabilmesi için çok önemli bir duygudur.

İş görenin bağıllık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Bu düşünceden hareket eden bazı yöneticiler, iş görenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır. Bu sebeple, spor faaliyetler, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak, geliştirmek, desteklemek yada bazen bunlara bizzat katılmak gerekecektir. Böylece, işte bir işbirliği ve beraberlik havası olacak, iş görenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyacaklardır (Eren, 2010: 505-506).

Bir örgütte verilen her ödül bireyi motive etmeyeceği gibi her cezada bireyin doğruları öğrenmesini sağlayamaz. Bu durumda dikkat edilmesi gereken nokta ödül ceza sistemi ile beraber çalışanın işyerindeki varlığına, yaptığı işe, örgütün amaçlarına gönülden inanması hedeflenmelidir. Mühim olan iş görenin işini severek yapmasıdır. Yani iş görende aidiyet duygusunun yaratılmasıdır.

Aidiyet duygusunun oluşması için; işyerinde öncelikle güven ortamı sağlanmalıdır. Bu ortamda birbirine saygılı, yardımlaşmayı seven, çalışanlarda güçlü bir “biz” anlayışının hakim olduğu üyelerden oluşan bir grup oluşturulmalı ve amirlerle alt seviyede çalışanlar arasında kurum içi iletişim düzeyi artırılmalıdır. Çalışanın işini sevmesi, kendi düşüncelerine önem verildiğini bilmesi, amirleri tarafından takdir edilmesi, iş arkadaşları tarafından sevilmesi kendini kurumun önemli bir parçası olarak görmesi, bireyin aidiyet duygusunu güçlendirecektir. Çalışanlarda oluşan aidiyet duygusu pekiştirildiğinde performansları artacağı ve dolayısıyla bunun üretimde artış şeklinde yansıtacağı bir gerçektir.

2.1.2.13. Yapılmaya Değer İş

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işi olduğunda (veya böyle bir inanca sahip oldukları) zaman, daha fazla çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla yalnızca kendi çıkarına ve patronun kesesine çalışmış olmazlar, tüm toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar yada hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel; düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Eren, 2010: 520-521).

Yaptığı işin toplum için önemli bir hizmet olduğunu gören çalışan, bundan büyük bir zevk duyacaktır. Ayrıca kurumun amaçlarına ulaşması, personelin özveriyle çalışması ve önemli katkıları sayesinde olduğunun tüm çalışanlara duyurulması da çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır.

2.1.2.14. Takdir Etmek

Personelin başarılı çalışması sonucu, örgüt içinde, amirleri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve teşekkür edilmesi, takdir edilmesi önemli bir motivasyon ögesidir. Bu takdirin yalnızca amirlerinden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan vatandaşlardan ve iş sahiplerinden ve hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi dahi kişiyi büyük ölçüde motive eder. Takdir edilen birey kurum içinde daha fazla çalışmaya, daha önemli kişi olmaya başarılı olmaya çaba gösterir (Peker ve Aytürk, 2000: 297).

Başarılı kişilere ödül olarak verilecek takdirname veya hediyelerin herkesin gözü önünde verilmesi; ödülün törenle verilmesi; işyerinin web sitesinde duyurulması ve ya başarılı personel için yemek verilmesi, çalışan performansını yükselten önemli ve etkili güdüleme araçlarıdır.

2.1.2.15. Danışmanlık

İşletme içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar, çalışan insan üzerinde önemli derecede şiddetli gerginlikler yaratabilmekte ve bu durum çalışanın verimi üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Şayet işletmede bu sorunlarla karşılaşan iş görenlere bu sorunlarını çözülmede kendisine yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin bulunduğunu hissettirmek, iş görenin daha

verimli ve etkin çalışmasına neden olabilecektir. Bu yönüyle işletmelerde kurulacak danışmanlık hizmeti verecek bürolar iyi çalıştıkları takdirde, çalışanları güdülemede önemli bir özendirici araç olarak kullanılabilir (Sapançalı, 1993; cilt: 22:65).

2.1.2.16. Özel Yaşama Saygılı Olma

Kişilerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkuları ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzeri hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının, işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, bir iş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır (Eren, 2010: 523).

Böylece üstlerin, astların özel yaşantısındaki sorunları elinde olan imkânlar çerçevesinde çözümlenmeye çalışması, onlara sadık bir dost gibi davranması, problemleri hoşgörü ile karşılaması ve kişiliğine saygı duyması, çalışanın işine olan sadakatini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır.

2.1.3. Topluluksal ve Yönetmel Motivasyon Araçları

2.1.3.1. Kararlara Katılma Hakkı ve Sorumluluk Vermek

Hem kendisini ilgilendiren bir işte söz sahibi olmak hem de varlığının farkında olunması fikri çalışanın motivasyonunu artıracaktır. Çünkü çalışanların ifade edilmeyen tanınma ihtiyaçları vardır. Hem böylelikle çalışana değer verildiği gösterilecektir.

Ancak bu süreç sözde demokrasi havasında olmamalı; çalışanların kararları ciddiyle değerlendirilmelidir. Böylece çalışanlar organizasyonu kendi sahip oldukları işletmeler gibi görürler ve daha fazla çalışma isteği duyarlar (Arıcı, 2007).

Katılımcı yönetim, diğler bir ifadeyle, topluluk üyelerinin bireyler veya gruplar olarak topluluğun çeşitli kademelerinde alınan kararlara dahil edilmesi, görüş ve tecrübelerinden istifade edilmesi, özellikle son yıllarda topluluksal değişimin belli başlı yöntemlerinden birisi haline gelmiştir. Katılım, topluluktaki tüm çalışanların sorunlarının çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına, zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirilen faaliyetler bütününe ifade etmektedir (Bakan, 2004: 151).

İyi bir yönetici, alınacak kararlarda elemanlarında görüşlerine başvurulmasını sağlar. Çalışanların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye

almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktalarında bulunabileceğini kabullenmek gerekir (Baykal, 1978: 30).

Çalışan kişi yaptığı işin detaylarını daha iyi bildiğinden birtakım problemlere daha akılcı çözüm yolları önerebilir ve böylece iş verimliliğinin artışına destek olacaktır. Yöneticinin, personele sorumluluk ve kararlara katılma imkânı vermesi çalışanların kendilerine güvenini artıracak ve bireylerin işteki başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

2.1.3.2. Açık İletişim

İşveren, çalışan ve çalışanlar arası etkili iletişimin sağlanması büyük ölçüde net ve dolaysız ifadelerle bağlıdır. Yapıcı geri beslemeyle birlikte kullanılan açık iletişim olmazsa anlaşmazlıklar artacak ve iş verimi düşecektir.

Çalışanların arkadaşları ve üstleri arasında sağlıklı iletişim kurmaları, işyerinde iyi bir atmosfer oluşmasını yardımcı olacak ve iş görenin daha verimli, etkin çalışmasına katkı sağlayacaktır.

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İşletmelerde çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim çalışanların şevkini arttırıcı bir faktördür (Sapançalı, 1993, Cilt: 22;62).

Etkin iletişim, emir komuta ilişkisi olmaksızın işletme çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir (Arıcı, 2007).

Etkin bir iletişimin kurulması, örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır. Çalıştığı örgüt hakkında bilgi sahibi olmak temel iş gören ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişimle sağlanabilir. Açık bir iletişimin ve karşılıklı geri beslemenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir. Özellikle karışıklık ve kriz dönemlerinde, geçiş dönemlerinde, büyüme, küçülme ya da birleşme gibi yeniden yapılanma dönemlerinde iletişimin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşmasına ve iş görenlerin korkuya kapılmalarına sebep olmaktadır. Örgüt genelinde bir güven kaybı yaşamak, sonuçta belirsizlik arttığı ölçüde motivasyon ve verimlilik düşmektedir (Pekel, 2001: 54-55).

Açık iletişimin olmaması durumunda çalışanlar arasında şüphe ve güvensizlik ortaya çıkar. Güvensizlik ortamında kişilerin motivasyonu düşük olur. İletişimi kolaylaştıran ve bu konuda çaba gösterenlere ödüllendirici geribildirimler verin (Önen ve Tüzün, 2005: 98).

2.1.3.3. Amaç Birliği

Bireyler kendi amaçları için bazı işletmelere katılırlar. İşletmelerin ise kendi amaçları vardır. İşletmenin ve işletmeyi oluşturan topluluğun amaçlarının paralel olması büyük başarıyı ve çalışan motivasyonunu getirir.

Bu nedenle gerçekçi amaçlar konulmalı ve bu amaçlar açık bir dille ifade edilmelidir.

2.1.3.4. Eğitim ve Yükselme

Çalışanları motive eden önemli araçlardan biride eğitimidir. Özellikle mavi yakalılar arasında, eğitime seçilen kişi kendisine değer verildiği duygusunun yarattığı mutluluğu yaşar ve işini yapmaya daha fazla motive olur. Aynı zamanda eğitim, değişik bir mekan, yeni bir şeyler öğrenmek, farklı insanlarla iletişime geçmek gibi içeriğinde insanı motive edici birçok unsuru da kapsar (Önen ve Tüzün, 2005: 83).

İnsan Kaynakları yönetiminde işgücünün hızlı gelişmelere paralel olarak yeterli bilgi ve vasıf düzeyine sahip olması temel koşul olmaktadır. Bu bağlamda üretim sürecinde insan faktörünün eğitime önem vermeyen bir model/yaklaşım yeterince verimli ve başarılı olamamaktadır (DPT, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001: 37).

Yükselme ise, gerçekte gösterilen bir başarının gereği, başka deyimle karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir edilme veya bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, gene bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme gereksinimlerinin bir sonucudur (Kaynak, 1995: 148).

Oldukça etkili bir motivasyon aracı olan eğitim ve yükselme imkanlarını, planlı ve koordineli bir şekilde hayata geçiren kurumlar; çalışanların yeni bilgiler öğrenmesini, bu öğrenilen bilgiler ışığında davranış ve tutumlarda değişimin gerçekleşmesini ve çalışanlarda tatmin yaratılması, takdir edilme, saygı görme gereksinimlerini sağlamış olacaktır. Dolayısıyla işletmede üretimde artış, verimlilik sağlanacaktır.

2.1.3.5. Dengeli sorumluluk ve Yetki

İşletmeler sürekli olarak büyümek ve gelişmek için kurulurlar. Devamlı büyüyen işletmelerin problemleri de büyür. Bu problemlerinden biride işletmenin belirli bir büyümeye ulaştıktan sonra yetki ve sorumluluk dağılımını yeniden düzenlemesidir. Çünkü o noktadan sonra birkaç kişinin işletmenin tüm işlerini yürütmesi düşünülemez. Böyle durumda en etkili çözüm, üst yöneticilerin kapasitelerini aşan kısımları alt basamakta çalışanlara devretmesidir. Böylece yetki dağıtımı yukardan başlayarak alt basamaklara doğru dengeli şekilde yürütülür. Merkezci modelle yönetilen işletmelerde, yetkiler üst karar mercilerinde toplanır. Burada yetki devrinden kaçınılırken sorumluluk alanı geniş kapsamlı tutulmaya çalışılır. Bu durum yetki ve sorumluluk dengesizliğine neden olur. Dengesizlik çalışanlarda olumsuz etki yaratır ve çalışma isteğini azaltır. Çünkü çalışan üstlenilen sorumluluk kadar yetki de verilmesini ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 137).

Çağdaş yönetim sistemini uygulayan işletmelerde, çalışanlara verilen yetki çerçevesinde bağımsızca karar alma imkânı tanınır. Yetkisini kullanan çalışana güven duyulur, iyi bir eğitimle yetiştirilerek bazı sorumluluklar yüklenir. Zamanla sorumluluk yanında aynı oranda yetkide verilirse bireyin kişiliğinde olumlu yönde gelişmeler olacak ve kişinin motivasyonu artacaktır. Dolayısıyla merkeziyetçi olmayan yönetim modelini seçen işletmeler şüphesiz çalışanlardan beklenen verimli çalışma ortamı rahatlıkla sağlanmış olacaktır.

2.1.3.6. İş Zenginleştirme

İş görenin yalnızca işi yapması değil, işin planlanmasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına olanak verilmesidir. Böylece çalışan işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha iyi tanıyarak kendisini geliştirme imkanı elde edecek, daha fazla öğrenme fırsatı elde edip, başarısını arttırarak çalışma isteği artacaktır (Eren, 2010: 548).

Yapılan işteki tek düzelik ve monotonluk, çalışanlarda işinden sıkılma, stres, yorgunluk ve doyumсуuzluğa yol açmaktadır. İş zenginleştirme, çalışanların bir takım yeteneklerinin ortaya çıkmasına imkan sağlayan, iş görenin moral, motivasyon seviyesi ve iş yaşam kalitesini arttıran etkili bir motivasyon aracıdır.

2.1.3.7. İş Genişletme

İş genişletme, birden çok görevin bir araya getirilerek, yeni ve geniş bir iş oluşturularak iş çeşitliliğinin sağlanması durumudur (Eren, 2010: 548).

Böylece iş çeşitliliğiyle monotonluk ve işten bıkkınlık azaltılacak, ayrıca herhangi bir maliyeti olmadan işletmede yapılan yönetsel düzenlemelerle bireyin iş doyumunu ve motivasyonu artacaktır.

2.1.3.8. İş Rotasyonu

İş Rotasyonu, sistematik olarak çalışanların, bir işten başka bir işe geçmek, farklı görevlerin sayısını farklı vakitlere kaydırmak suretiyle, yapılan iş sayısını artırarak, oluşacak monotonluk ve can sıkıntısına engel olmaya çalışmaktır. Böylece çalışan bir işte değil, bir kaç işte bilgi ve deneyim kazanacaktır (Eren, 2010: 548).

2.1.3.9. Adaletli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de motive edilmede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu davranış, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğundan, astların işine karşı şevk ve ilgisini önemli derecede artıran bir özendirme aracı olacaktır (Eren, 2010: 524).

Kurum, çalışanlara memnun olmadıkları işlemler hakkında şikâyet edebilme imkânı tanınmalıdır. Yapılan şikâyetler ise en kısa sürede dikkatlice incelenerek adil bir kararla çözüme ulaştırılmalıdır. Çalışanı rahatsız eden muameleler hakkında vaktinde düzeltici önlemler alınmazsa iş gören işine ve amirlerine karşı negatif bir tutum içerisine girecektir. Amirler kendi sorumluluğu altındaki personelini kurum içinden gelecek olumsuzluklara karşı korumalı ve çıkarlarını (çalışma koşulları, terfi etme olanakları gibi) gözetmelidir. Çalışanların çıkarlarının gözetilmesi, onların yöneticilere olan sadakatini arttıracaktır.

2.1.3.10. Ekip Çalışması

Ekip Çalışması, Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek niyetiyle ortak bir amaç doğrultusunda, eş güdümlü şekilde performans gösteren ve bir araya gelen iş görenlerin yaptığı çalışmalar olarak tanımlanabilir.

Faaliyeti ne olursa olsun birçok işletmede ekip çalışması ortak bir özelliktir. Personelin bireysel çalışması örgütün amaçlarını gerçekleştirmede her zaman yeterli

olmayabilir. Çalışanları bireysel olarak motive etmek örgüte ekonomik yönden yüksek bir maliyet getirir, ancak ekip çalışması ise maliyeti daha düşük ve etkin bir motivasyon faktörüdür.

Bu açıdan yöneticilerin ekip çalışmasını benimsemeleri, çalışanların kapasitelerinden yüksek seviyede faydalanmalarını ve motivasyon yönünden hedeflenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Personelinin uyum ve işbirliği içinde çalışması için, yöneticileri ve çalışanları ile birlikte bir takım ruhu yaratılmalıdır.

2.1.3.11. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi kişinin kurum içerisindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkların yapılmasını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerir. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Ya da belli bir statüye getirildiği halde orayı benimsemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar vardır. İş yerinde mutlu olan kişiler verimli olabilirler (Fındıkçı, 2003; 338-339). Çalışanların Performansları değerlendirilerek kişilerin doğru bölümlere yerleştirilmesinin sağlanması ve başarılı olan kişilerin daha üst kademelerde görevlendirilmeleri başarılarını arttıracaktır.

2.1.3.12. Teknolojinin Takibi

Örgütün ekonomik, verimli ve karlı çalışabilmesi için üretimle birlikte yönetimde bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanması faaliyetlerinin tümü teknoloji kapsamına girmektedir. Teknolojik yenilikleri izleyemeyen örgütlerin hayatta kalabilmesi zordur (Yüksel, 2000; 50). Teknolojik yeniliklere uyum sağlamak ürün kalitesini arttıracak ve dolayısıyla çalışanların verimliliğinde artış sağlaması mümkün olacaktır.

2.2. Motivasyon ve Verimlilik

Motivasyon bireysel ve topluluksal birçok amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlardan biri de verimlilik. Bu nedenle verimlilik kavramının açıklanması yerinde olacaktır.

Verimlilik, elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakârlıklara, harcamalara oranı, kısacası çıktıların girdilere oranıdır (Akdemir, 2003: 71). Verimlilik, insan ihtiyaçlarını tatmin eden kaynakların etkinliğinin ölçüsü, daha teknik ve dar açıdan, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretimde kullanılan faktör miktarı arasında ilişki şeklinde tanımlanabilir (Öney, 1968: 1). Ancak kişilerin kendi ilgi alanlarına bağlı olarak verimlilik terimine farklı anlamlar yüklediği de görülmektedir.

Genel olarak çalışanların beklentileri ve amaçlarıyla iş yerinin beklentileri ve amaçları uyduğunda motivasyon verimliliği de doğurur. Çünkü insanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun olduklarında daha verimli çalışmaktadırlar (Eren, 2003: 553). Yani verimlilik işletme bazında göz önüne çıksa da temelde küçük birimler olarak çalışanlara ve onların motivasyonlarına bağlıdır. Bu nedenle işletme verimliliği büyük oranda insan ögesinin geliştirilmesine dayanır ve çalışanların geliştirilmesinden de yönetim sorumludur (Ünal, 2008).

Bir işletmenin uzun dönemdeki başarısı verimlilik artışının sağlanmasına bağlıdır. Verimlilik artışı ile yöneticiler kıt kaynakları koruyabilirler, maliyeti düşürebilirler ve böylece satış sonucu elde edilecek net karın yükselmesine katkıda bulunabilirler (Yüksel, 2000: 2). Kişi işinden tatmin bulursa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselmektedir. Bu arzu işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışı olmaktadır (Erdoğan, 1997: 380).

Çalışanlar, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden bir işletmenin üyesi olduklarında işlerinin verimine verdikleri önem de artar ve işlerinden daha fazla tatmin olurlar. İş tatmini olumlu bir duygu gibi görünür ancak çalışanın işine karşı beslediği olumlu ve olumsuz duyguların toplamıdır. Olumsuzluklara rağmen ihtiyaçları giderilen ve beklentileri karşılanan çalışan işinden tatmin olacaktır. Motivasyon ve iş tatmini hem birbirinden bağımsız, hem de birbiriyle kesişen iki olgudur; birbirlerini beslerler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA MOTİVASYON

3.1. Sağlık Kurumlarında Çalışan Personel

Sağlık, genel olarak bireyin fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden çevreyle olan uyumu olarak tanımlanabilir. Sağlık sistemi denildiğinde ise, hastaneler başta üzere birçok kuruluş, sağlık personeli, hastalar, ilgili kanun, yönetmelik, genelge, sağlık eğitimi gibi birçok konu akla gelmektedir (Özkul, 2009: 10).

Sağlık Örgütlerinin amacı sağlık hizmetlerini etkili ve verimli şekilde sunarak toplum sağlığını en üst seviyede tutmaktır. Günümüzde ülkelerin gelişmişlik düzeyini sağlık ölçütleri belirlemektedir. Sağlık kurumları bu ölçütleri en yüksek seviyede tutmayı amaçlamaktadır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi amacıyla Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun en önemli belirleyicisi insan gücüdür. İnsan gücünün iyi planlanması elde var olan tesis ve donanımların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Sağlık kurumlarının temel girdilerinin başında, insan kaynakları gelmektedir. Tıp bilimi ve teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmeler, yeni teşhis ve tedavi imkânlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmelerle beraber sağlık kurumlarına aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve daha nitelikli personel ihtiyacı artmıştır. Sağlık kurumları hizmet üreten kurumlardır. Bu kurumların temel özelliği ise emek yoğun teknoloji kullanmalarındır. Endüstriyel işletmelerde üretim çoğunlukla makineler ve teknik donanımlar ile yapılır. Sağlık hizmetleri sunumunun en önemli ögesi insan kaynaklarıdır (Kavuncubaşı, 2009: 191-192).

İnsan kaynakları yönetiminin teknik işlevlerinden en önemlisi ihtiyaç duyulan sayı ve özellikte personelin istihdamını sağlamaktır. Amaç sağlık kurumu hizmetlerinin ara vermeden kesintisiz devam etmesidir. Personel istihdamı yapılırken, o işin özelliklerine göre gerekli donanıma sahip en uygun personelin seçilmesi kaliteli hizmet sunumunda etkili olacaktır.

Sağlık hizmeti üretim sürecine katılan tüm birey ve kurumlar müşteri olarak tanımlanmaktadır. Sağlık kurumlarının müşterileri iki grup altında toplanabilir: iç müşteriler ve dış müşteriler. İç müşteriler sağlık kurumunda çalışan veya sağlık kurumu

ile organik ilişkisi bulunan kişileri kapsar. Dış müşteri ise sağlık kurumunun hizmetlerinden faydalanan kişi ve kurumları ifade etmektedir (Kısa, 2009: 277).

İç müşteri; doktor, hemşire, ebe, sağlık memuru, tıbbi sekreter gibi kurumda çalışan kişileri kapsamaktadır. Bu kişilerin memnun etmesi gereken geniş bir kitle (dış müşteri) bulunmaktadır. Sağlık kurumlarının hizmet alan bireylerin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için farklı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Kurumun iyi bir hizmet sunmasında doğru personelin doğru yerde istihdamı, yetki ve sorumluluk verilmesi, iş bölümü yapılması, konusunda uzmanlaşma imkânı tanınması, güvenli çalışma koşullarının sağlanması gibi faktörler çalışan bireyleri motive ederek iyi bir sağlık hizmeti sunmasını, dolayısıyla dış müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayarak dış müşteri tatminini sağlayacaktır.

Sağlık kurumlarını, diğer endüstriyel kurumlardan ayıran bir takım özellikleri bulunmaktadır. Sağlık kurumlarının ayırt edici özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Kavuncubaşı ve Kısa, 2002: 80-81);

- Yapılan hizmetler sonucu ortaya çıkan çıktının ölçümü ve tanımlanması zordur,
- Sağlık kurumlarında yapılan işler çoğunlukla karmaşık ve değişkendir,
- Sağlık kurumlarında yapılan işlerin büyük bir kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir,
- Yapılan işler, hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır,
- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi oldukça yüksektir,
- Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık fazla yüksektir: Bu sebeple değişik meslek gruplarının faaliyetleri yürütülürken, yüksek düzeyde eşgüdümlü çalışmak gerekmektedir,
- Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının büyük kısmı uzman kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedir.

3.2. Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerinde Motivasyonun Önemi

Çalışanlar arası ilişkilerin ve çalışma ortamının iyilik halinin çok önemli olduğu ortamlardan biri sağlık kurumlarıdır ve çalışan motivasyonunun verimliliği en çok etkilediği gruplardan biri de sağlık çalışanlarıdır.

Sağlık çalışanları ve motivasyon konu birlikteliği performans ve hizmet kalitesi terimlerini de beraberinde getirir. Çünkü bu kavramlar günümüzde ayrılmaz bir birliktelik oluştururlar.

Motivasyon davranışı başlatır, yönlendirir ve bu davranış bir performans sergiler. Bu performans bazen çok verimli bazen verimsizdir. Çünkü makine olmayan insan çalışanlar her gün başka duygu durumlarında ve ortamlarda bulunurlar. Bu dalgalı süreçte çalışan ve işveren ilişkisi de doğrusal devam etmeyebilir. Bazen uyumlu bir ilişki sergilenirken bazen çalışan başkaldırabilir.

Çalışan- işveren ilişkisinden çok daha kompleks yapılanmalara sahip olan hastanelerde ise belirlenen amaçlara ulaşmak çok daha zordur. Hastanenin başarısı ya da başarısızlığı büyük oranda personele bağlıdır. Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları amaçlara ve kaliteli hizmet seviyesine ulaşabilmesi, kurum tarafından sağlıklı ve adaleli bir motivasyon sağlanmasına bağlıdır (Bayar, Durna ve Söylemez, 2008).

Hastane personelinin her birisi kendine getirilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça idari faaliyetlerden hiçbir sonuç alınamaz. Dolayısıyla kişinin verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye karşı istekli olması gerekir. Bu aşamada da motivasyon devreye girerek bu isteğin yoğunlaşmasında etkili olur (Aykanat, 2003:57). Yöneticilerin çalışan motivasyonu sağlamak konusunda bilgili olması çok önemlidir.

Sağlık çalışanları üzerinde motivasyonun etkisi konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda sağlık çalışanlarının meslek gruplarına göre sorunlarının ve motivasyon kaynaklarının farklılıklar gösterdiği ancak tüm grupların motivasyona ihtiyaç duyduğu gözlenmiştir.

Kırıkkale İlinde bir devlet hastanesinde çalışan 71 hemşire ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, vardiyalı ve vardiyasız çalışan hemşireleri ayırt eden iş yaşam kalitesi değişkenleri olarak, iş ortamında bireysel gelişimin teşvik edilmesi, sahip olunan bilgi ve becerinin yapılan iş için yeterli ve uygun olması, stres ve iş yükünün makul sayılabilecek düzeyde olması olduğu tespit edilmiştir (Yüksel, 2004: 55).

Zonguldak ilinde 478 hemşire üzerinde yapılan iş yaşam kalitesi araştırmasında, hemşirelerin yeterince sağlıklı yaşam biçimi davranışları sergilemedikleri, orta düzeyde işlerinden doyum sağladıkları ve ortanın altında iş yaşam kalitesine sahip oldukları ortaya konulmuştur. Ayrıca hemşirelerin sağlıklı yaşam biçimi davranışlarını nitelendiren psiko-sosyal alanları ve iş yaşam kalitelerinin iş doyum

düzelelerini istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Öztürk, 2010: 3-4).

Balıkesir ve İstanbul'da yapılan bir çalışma sonucunda sağlık sektöründe faaliyet gösteren personeli, alınan ücretlerin azlığı ve fiziksel koşulların yetersizliği kadar çalışma sürelerinin fazla ve düzensiz oluşu da önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışma süreleri yoğun olan çalışanlar kendi yaşam kalitelerini arttıramadıkları gibi bu durum iş yaşam kalitelerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 12).

Sağlık alışanlarının maddi ödöl almaları, takdir edilmeleri, yaptıkları işlerden başkalarının memnun olması, bazı ölçülerde bağımsız hareket etmeleri ve diğer motivasyon araçları motivasyonlarını ve iş verimlerini olumlu etkilemektedir. Başkalarının memnuniyeti ise bu çalışmada daha önce bahsedilmeyen ancak çok önemli bir araçtır. Ekonomik motivasyon araçları ise tüm gruplarda en fazla etkili olan araçtır.

3.3. Sağlık Kurumlarında Motivasyonun alışan Verimliliği Üzerine Etkileri

Sağlık Bakanlığı tarafından 01/07/2006 tarihinde yayımlanan Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Kaliteyi Geliştirme ve Performans Değerlendirme Yönergesi ile sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi; kaliteli, verimli hizmet sunumunun sağlanması beklenmektedir (Kısa, 2009: 242).

Bunun için sağlık işletmesinde motivasyon faktörleri kullanılarak yöneticileri ve çalışanlarını amaçlara motive ederek verimliliği artırmak mümkündür.

Yaşayan bir organizma olarak birey, nasıl ki varlığını sürdürüebilmek açısından çeşitli gereksinmelerini gidermek zorunluluğundadır, aynı doğal yasa “yönetim” içinde geçerli olacaktır. O da varlığını sürdürmek için bazı gereksinmelerini gidermekle yükümlüdür. Sıralamak istersek (Kaynak, 1995: 156-157):

1- Yönetimin varlığını sürdürüebilmesi için gidermekle yükümlü olduğu gereksinmelerin başında açıktır ki “verimli olma hali” gelir. Yani yönetim, bir anlam ifade edebilmek için, ister mal ister hizmet konusunda olsun, verimliliği sağlama fonksiyonunu yerine getirmelidir. Bunu sağlamak öncelikle üstün bir teknoloji ve rasyonalizasyon sorunudur.

2- Ne var ki, yüksek teknoloji ve rasyonalizasyonun yanında, eldeki işgücünün de etkin bir biçimde kullanılması gerekir. İşgücünün etkin kullanılması için bireylerin

iŖe uyumunu ve iŖ tatminini sağlamak temel koŖuldur. Ŗu halde iŖ gören açısından iŖe uyum ve iŖ tatmininin gerekleŖmesi, yönetimin varlığını sürdürebilmesi için gidermek zorunda olduğu ikinci gereksinmedir.

3- Son gereksinme önceki iki olgunun, yani gündemdeki gereksinmelerin giderilmesinde süreklilik sağlamak gereğidir. Benzetme yerinde ise, hücrelerini yenileyen bir organizma gibi yönetimin de, gündemdeki gereksinmeleri doyum buldukça yeniden aynı gereksinmelerle motive olarak süreci devam ettirmesidir.

Sağlık kurumlarında verimliliği sağlamak yönetimin önde gelen görevlerindedir. Yönetim verimliliği sağlama fonksiyonunu yerine getirirken, teknoloji ihtiyaını parayla satın alınabilir veya geliŖtirilebilir. Ancak iŖgcnn etkin kullanımı psiko-sosyal araçların doğru ve yerinde kullanılması ile sağlanabilir. Yönetim açısından verimlilik yaklaŖımında iŖgcnn etkin kullanılma olasılığı büyük zorluklar ve beceri gerektirir. Dolayısıyla yöneticiler, kurumun ve alıŖanların niteliğine uygun motivasyon araçlarını kullanarak etkin bir performansla, verimlilik düzeyini arttıracaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ADANA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN

MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ KONULU ARAŞTIRMA

4.1. Gereç ve Yöntem

Bu bölümde; araştırmada kullanılan verilerin kaynağı, bu verilerin incelenme şekli, sınırlılıkları ve varsayımları hakkında söz edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Adana İl Sağlık Müdürlüğünde bulunan her meslek gurubu ve kadroda bulunan 200 personel üzerinde yapılmıştır.

4.3. Verilerin Analiz Teknikleri

Adana İl Sağlık Müdürlüğünde çalışan 200 sağlık personeline anket tekniği uygulanmıştır. Ankete verilen cevaplar neticesinde çalışanların motivasyon ile verimlilik ilişkisi üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Hazırlanan ankette motivasyon ve verimlilik üzerine bilgileri ölçmeye yönelik basit ve anlaşılır seviyede sorular yer almaktadır. Toplanan geri dönüşü yapılan 192 anket verilerinin tamamı analizlerde kullanılmaya uygun görülmüştür. Likert tipi olan bu anketin analizleri için oluşturulmuş puanlamalar Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında, anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik programına veri girişleri yapılmıştır. Toplamda 36 soru girilerek oluşturulan veri tabanı sayesinde istatistiklere ulaşılması hedeflenmiştir.

4.4. Araştırma Sınırlılıkları

- Araştırma, Adana İl Sağlık Müdürlüğünde mevcut personelden seçilen 200 çalışan anketi ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır.
- Anketin ölçekli kısmı 27 soru ile sınırlandırılmıştır.

2.5. Araştırmanın Güvenirlik Analizi

Anketin güvenirliğini tespit etmek için Cronbach alpha değeri hesaplanmıştır. Ankette elde edilen verilerin değerlendirilmesinde aşağıdaki değerlendirme aralıkları kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, tablolar haline getirilip yorumlanmıştır.

Tablolar yorumlanırken, zdamar'ın (1997) Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri esas alınmıştır. Bu kriterler aşağıda belirtilmiştir:

“ $.00 \leq \alpha \leq .40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$.40 \leq \alpha \leq .60$ ise ölçek düşük gvenirliktedir.

$.60 \leq \alpha \leq .80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$.80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.”

Çizelge 2. Güvenirlik analizi

Güvenirlik Analizi

Cronbach Alpha Değer

0,674

Madde Sayısı

40

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUÇLARI, TABLO VE YORUMLARI

5.1. Çalışma Hayatı İle İlgili Soruların Tablo ve Yorumları

Çalışma hayatı ile ilgili soruların analizleri yapılırken, öncelikle anket sorularına verilen cevapların frekans ve yüzdeleri alınması, sonrasında bu cevapların birbirleri ile ilişkilerinin incelenmesi planlanmıştır. Örneklem sayısı 100 olması sebebiyle frekans yüzdeleri aynı zamanda katılımcı sayısını ihtiva etmektedir.

Tablo 1. Sağlık Personelinin Meslek Durumlarına Göre Dağılımı

Meslek	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur	64	33,3	33,3	33,3
Hemşire	48	25,0	25,0	58,3
Tabip	10	5,2	5,2	63,5
Teknik eleman	8	4,2	4,2	67,7
Diğer	62	32,3	32,3	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan örneklemin mesleki çeşitliliği, sayıları ve yüzdelerini öğrenmek amacı ile yöneltilen 1. Soru sonucu; teknik eleman olarak görev yapan katılımcıların % 4,2 oranı ile en az rakamda olduğu ve bunları % 5,2 ile tabipler, % 25 ile hemşireler, % 32,3 ile diğer personel ve en büyük pay olan % 33,3 ile memurlar takip etmektedir. Katılımcıların çeşitliliği araştırmanın konusu olan motivasyon ve verimlilik ilişkisi dahilinde farklı mesleklerde görülen motivasyon puanları ve bu farklılıklara neden olan etkileri araştırmada faydalı olacağı düşünülmektedir. Frekans ve yüzdelerine bakıldığında katılımcılarda hakim grupların memurlar ve diğer personel olduğunu görmekteyiz. Bu baskınlık İl Sağlık Müdürlüğü'nde görülmektedir.

Araştırma kapsamında ankete katılan örneklemin eğitim seviyelerini ölçmek amacı ile sorulan “Eğitim durumunuz nedir?” sorusuna verilen cevapların frekansları ve yüzdeleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç; örneklemin eğitim durumuna göz atmak ve ilerleyen analizlerde bu eğitim seviyelerinin motivasyon ve verimlilik ilişkisinin incelenmesi için veri elde edilmesidir.

Tablo 2. Örneklemin “Eğitim Durumu” Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	66	34,4	34,4	34,4
Ön lisans	42	21,9	21,9	56,3
Lisans	65	33,9	33,9	90,1
Yüksek lisans	19	9,9	9,9	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Örneklemin tamamladığı eğitim durumunu öğrenmek amacı ile sorulan anket sorusu analizlerine göre; % 9,9'lük bir pay ile “Yüksek Lisans” en az sayıda olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunu olduğunu beyan eden katılımcılar % 21,9'lük paylar ile araştırma için ikinci belirleyici sayıda olduğu görülmüş, lisans mezunları ise % 33,9 ve lise mezunları % 34,4'lük bir pay ile başı çekmektedir. Bu rakamlara göre lisans, lise ve ön lisans seviyelerindeki katılımcıların araştırma için gerekli veriyi sağlayacağı ve bu mezuniyet dereceleri arasındaki kıyaslamalarla motivasyon ve verimlilik ilişkileri incelenmesi uygun görülmektedir.

Örneklemin çalışma hayatına ilişkin sorulardan bir diğeri ise sağlık sektöründe ne kadar süredir çalıştığıdır. Soru belirli yıl aralıkları verilerek sorulmuş, verilen cevaplar bilgisayar ortamında gruplandırılmıştır.

Tablo 3. Örneklemin “Mesleki Yıl” Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	92	47,9	47,9	47,9
6-11	57	29,7	29,7	77,6
12-17	34	17,7	17,7	95,3
18-24	5	2,6	2,6	97,9
25 yıl ve üzeri	4	2,1	2,1	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Tablo 3'e göre 0-5 yıl arası çalışanlar % 47,9, 6-11 yıl arası mesleki yıla sahip olan % 29,7, 12-17 yıl arası çalışmakta olanlar % 17,7, 18-24 yıl arası çalışmakta olanlar % 2,6 ve son olarak 25 ve üzeri mesleki yıla sahip olan katılımcılar % 2,1'lik paylara sahip olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarında toplam mesleki yıl önem arz etmektedir. Meslekte bulunma süresi ile doğru orantılı olarak artış gösteren tecrübe ve beceriler, çalışan üzerinde oldukça pozitif etki yaratmaktadır. Verilerin incelenmesinde

çalışanların mesleki yılları pay dağılımlarında büyük uçurumlar olmadığı saptanmıştır. 0-5 yıl arası tecrübeye sahip katılımcıların en yüksek yüzde paya sahip oldukları görülmüştür. Bu tarzda bir frekans dağılımı, motivasyon ve verimlilik ölçümü çalışmasında kıyaslama yapılmasını kolaylaştırmaktadır.

Katılımcıların farklı departmanlarda çalışmaları veya farklı eğitim seviyelerinde olmaları akıllara gelir seviyelerindeki farklılıkları getirmektedir. Bu farklılıkları veri haline getirmek amacı ile hazırlanan dokuzuncu soruda çalışanların aylık ortalama gelirleri sorulmuştur. Örneklemin gelir seviyeleri ile ilgili detaylı bilgi Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Örneklem Gelir Dağılımı

Gelir (TL)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
500-999	4	2,1	2,1	2,1
1000-1999	21	10,9	10,9	13,0
2000-2999	131	68,2	68,2	81,3
3000-3999	22	11,5	11,5	92,7
4000 ve üzeri	14	7,3	7,3	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Tablo 6 incelendiğinde 2000-2999 TL arası geliri olan katılımcı sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu % 68,2’lik oranı hemşireler, teknik personel ve memurların oluşturduğu düşünülürken, 4000 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanların hekimler olduğu açıktır. Türkiye’de yıllık ortalama kişi başına düşen gelirin 11.000 Dolar olduğu varsayıldığında, araştırmaya katılanların % 87’si bu ortalamanın üstünde bir gelir elde etmektedir.

2.2. Demografik Soruların Tablo ve Yorumları

Örneklemin yaş dağılımlarını belirlemek amacı ile sorulan soruda cevaplar belirli doğum yılları arası olarak verilmiş ve bilgisayar ortamına bu aralıklara uygun olarak kodlanmıştır. Cevaplar “1990-1983”, “1982-1975”, “1974-1964”, “1963-1958” ve “1957 ve üzeri” şeklinde cevaplandırılmıştır.

Tablo 5. Örneklemin Yaş Dağılımları

Doğum Yılı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1990-1983	23	12,0	12,0	12,0
1982-1973	78	40,6	40,6	52,6
1972-1964	69	35,9	35,9	88,5
1963-1958	19	9,9	9,9	98,4
1957 ve	3	1,6	1,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Araştırma sonuçlarına göre; 1982-1973 yılları arasında doğmuş başka bir deyişle 34-44 yaş aralığında olan katılımcıların araştırmada baskın grup olduğu görülmektedir. %40,6'lık bir orana sahip olan 34-44 yaş aralığını %35,9 ile 42-52 yaş aralığına sahip olan katılımcılar takip etmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında, sağlık çalışanlarının genç ve dinamik kişilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışma şartları, sağlık çalışanlarının mesleği seçme görüşlerini belirleyen en önemli etken olurken, araştırmaya katılan örnekleme de görüldüğü üzere çalışanların genç olma durumlarını genelleme yapmak mümkündür.

Araştırmaya katılan örneklemin medeni durumları ve çocuk durumlarını öğrenmek ve konu ile ilişkilendirmek amacı ile sorulan sorular sonucu elde edilen verilere göre, medeni durumlar tablo 6, çocuk sahibi olma durumu ise tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 6. Örneklem Medeni Hal Durumları

Medeni Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	153	79,7	79,7	79,7
Bekar	37	19,3	19,3	99,0
Boşanmış	2	1,0	1,0	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Tablo 6'da görüldüğü üzere, katılımcıların % 79,7'i evli, % 19,3'ü bekâr ve % 1'i daha önce evlilik yapmış bekârlardan oluşmaktadır.

Tablo 7. Örneklem Çocuk Durumu

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yok	48	25,0	25,0	25,0
1	44	22,9	22,9	47,9
2	76	39,6	39,6	87,5
3 ve üzeri	24	12,5	12,5	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Katılımcıların çocuk durumlarını öğrenmek amacı ile sorulan anket sorusu sonuçlarına göre; çocuğu olmayanlar % 25, bir çocuğa sahip olanlar % 22,9, 2 çocuk sahibi olanlar % 39,6 ve üç ve üzeri çocuk sahibi olanların yüzde payı % 12,5 olduğu saptanmıştır.

Tablo 8. Yaş ve Medeni Durum

Doğum Tarihi	Medeni			Toplam
	Evli	Bekar	Boşanmış	
1990-1983	15	8	0	23
1982-1973	57	20	1	78
1972-1964	61	8	0	69
1963-1958	17	1	1	19
1957 ve	3	0	0	3
Toplam	153	37	2	192

Katılımcıların doğum yılları (yaşları) ve medeni durumları arasında yapılan karşılaştırmada; 1990-1983 yılları arası doğmuş olan 15 evli, 8 bekâr, 1982-1975 yılları arası doğmuş olan 57 evli, 20 bekâr, 1 boşanmış, 1974-1964 yılları arası doğumlu olan 61 evli, 8 bekâr, 1963-1958 yılları arası doğumlu olan 17 evli, 1 bekar ve 1 boşanmış ve 1957 ve üzeri doğumlu olan 3 evli katılımcı tespit edilmiştir.

Tablo 9. Medeni Hal ve Çocuk Durumu

Medeni Durum	Çocuk				Toplam
	Yok	1	2	3 ve üzeri	
Evli	17	42	73	21	153
Bekar	31	2	3	1	37
Boşanmış	0	0	0	2	2
Toplam	48	44	76	24	192

Tablo 9'a göre; evli olup da çocuk sahibi olmayan katılımcılar 17'si, bekâr katılımcılar 31, boşanmış katılımcılar ise 0'dır. Genel bir tabir ile örneklemin 48'inin çocuk sahibi olmadığı saptanmıştır. Evli ve bir çocuk sahibi olan 42 katılımcının, bekâr ve 1 çocuk sahibi olan 2 katılımcı, boşanmış ve 1 çocuk sahibi katılımcıya rastlanmamıştır. Evli ve 2 çocuk sahibi 73, bekar ve 2 çocuk sahibi olan 3 katılımcı, Evli 3 ve üzeri çocuk sahibi olan 21, bekar 3 ve üzeri çocuk sahibi olan 1 katılımcı olduğu tespit edilmiştir. Boşanmış ve üç ve üzeri çocuğu olan 2 katılımcı bulunmaktadır.

5.3. Motivasyon İle İlgili Soruların Araştırma Sonuçları ve Yorumları

Araştırmada iki farklı anket türü uygulanmıştır. Motivasyon ile ilgili soruların bulunduğu Likert tipi anketin ilk bölümünde 19 soru, ikinci bölümünde ise motivasyon faktörleri ile ilgili olarak 8 soru görülmektedir. Anket sorularına verilen cevapların incelenmesine ilk sorudan başlanıp, son soruya kadar sıra ile ilerlenmektedir.

5.3.1. Aidiyet

Kişi, çalıştığı makine, bulunduğu oda ya da geniş anlamda tüm verimini aktardığı kurum ile bütünleştirerek, kurumu sahiplenme, kuruma aidiyetlik hissetmektedir. Çalışma süresinin uzunluğu ya da kısalığı ile niteliği belirlenen bu sahiplenme ve aidiyet, kişinin motivasyonunu arttırabileceği gibi azaltabilmektedir. "Kendimi çalıştığım kurumun önemli bir parçası olarak görüyorum." sorusuna örneklemin vermiş olduğu cevapların yüzdeleri ve puan ortalaması Tablo 10'da incelenmektedir.

Tablo 10'a göre; "Kendimi çalıştığım kurumun önemli bir parçası olarak görüyorum." yorumuna net bir şekilde katılmayan 13, katılmayan 19, kararsız cevabını veren 18, çalıştığı kurumun bir parçası olduğunu düşünen 87 ve tamamen katılıyorum cevabını veren 55 katılımcı tespit edilmiştir. Örneklemin 192 kişiden oluşmasından dolayı yüzde paylarına ulaşmak oldukça kolay olmaktadır.

Kararsızım cevabı ayrı tutulacak olursa, olumsuz cevap % 21,1 olumlu cevap ise % 73,9 olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Aidiyet

Kendimi çalıştığım kurumun önemli bir parçası olarak görüyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	13	6,8	6,8	6,8
Katılmıyorum	19	9,9	9,9	16,7
Kararsızım	18	9,4	9,4	26,0
Katılıyorum	87	45,3	45,3	71,4
Tamamen katılıyorum	55	28,6	28,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,79 St. Sapma: 1,16

Cevapları motivasyon ile ilişkilendirdiğimizde ise puan ortalamasının 3,79 olduğu görülmektedir. Bu ortalamayı şu şekilde yorumlamak mümkündür; iş yerinin önemli bir parçası hissedilme eğer bir motivasyon olarak kabul edilirse, “Hiç katılmıyorum” cevabı bir, “Katılmıyorum” iki, “Kararsızım” üç, “Katılıyorum” dört ve “Tamamen katılıyorum” cevabı ise 5 puan olarak varsayılmaktadır. Cevapların ortalamalarının 3,79 olarak görülmesi, örneklemin motivasyon puan ortalamasının olumlu yönde olduğu anlamına gelmektedir.

5.3.2. Yapılmaya Değer Bir İş

Bireyin çalıştığı işe öncelikle kendisinin değer vermesi bir motivasyon etkisi olarak görülmektedir. Çalışanın işe olan bağlılığı ve sevgisi, yaptığı işin yapılmaya değer bir iş olduğu düşüncesini hâkim kılmaktadır.

“Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum” yorumuna verilen cevapların analizleri ile tablo 11 oluşturulmuştur.

Tablo 11. Yapılmaya Değer Bir İş

Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	9	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	8	4,2	4,2	8,9
Kararsızım	11	5,7	5,7	14,6
Katılıyorum	88	45,8	45,8	60,4
Tamamen katılıyorum	76	39,6	39,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,11 St. Sapma: 1,01

Örnekleme, yaptığı işin yapılmaya değer olup olmadığını anlamak amacı ile sorulan anket sorusuna; 9 “Hiç katılmıyorum”, 8 “Katılmıyorum”, 11 “Kararsızım”, 88 “Katılıyorum” ve 76 “Tamamen Katılıyorum” yanıtları alınmıştır. Örneklemin % 45,8 yaptığı işin yapılmaya değer bir iş olduğu fikrinde iken, % 39,6 bu fikri tamamen benimsemiş olarak yorumlanmaktadır. Böylelikle toplamda % 85,4 gibi büyük bir oran yaptığı işin değerli bir iş olduğuna inanmaktadır. Puan ortalamasına bakıldığında ise, genel ortalamanın 4,11 olduğu görülmektedir. Ortalamanın motivasyon bağlamında oldukça tatmin edici olduğu düşünülmektedir.

5.3.3. Kurum Desteği

Kurumun farklı personel gruplarına farklı şekillerde eğitim, seminer toplantı ya da bunlar gibi bir takım etkinlikler organize etmesi çalışanların iş hakkında bilgilerini artırırken, öte yandan bu bilgi birikimi mesleki kolaylık ve sonuç olarak motivasyon ve verimlilik sağlamaktadır.

“Kurum yönetimi, bizlerin mesleki anlamda daha iyi olmamız için sürekli eğitim, seminer vb. faaliyetler düzenler veya bunlara gönderir” şeklindeki anket açıklamasına örneklemin fikirleri tablo 12’te görülmektedir.

Tablo 12. Kurum Desteği

Kurum yönetimi, bizlerin mesleki anlamda daha iyi olmamız için sürekli eğitim, seminer vb. faaliyetler düzenler veya bunlara gönderir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	35	18,2	18,2	18,2
Katılmıyorum	55	28,6	28,6	46,9
Kararsızım	23	12,0	12,0	58,9
Katılıyorum	60	31,3	31,3	90,1
Tamamen katılıyorum	19	9,9	9,9	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 2,86 St. Sapma: 1,30

Örnekleme, hastane yönetiminin çalışanlarına desteği ve yönlendirmeleri hakkında hazırlanan anket sorusuna verilen cevaplarda “Katılmıyorum” ve “Katılıyorum” cevaplarını veren katılımcıların sayısının çok yakın olduğu gözükmemektedir. Sorunun olmuş ya da planlanmış bir eylem belirtmekte olduğu açıktır.

Öyle ki, “Kararsızım” cevabı bu soru için anlamsız kalmakla beraber % 12 payı ile düşük seviyededir. Bu sonuç sorunun net olarak anlaşılması ya da örneklemin konu hakkında fikrinin olmaması sonucuna bağlanmaktadır. Cevap yüzdeleri incelendiğinde olumlu cevapların % 40,2, olumsuz cevapların ise % 46,8 olduğu görülmektedir.

5.3.4. Kurumsal Değişiklikler

İş yerlerinde olan kurumsal değişiklikler pozitif etkiler yaratmakla beraber negatif etkiler yaratabilmektedir. Burada önemli olan, değişikliklerin faydalı olduğu gerçeği uzun vadede etkisini gösterebilmelidir. Değişikliğin niteliği, negatif etki görmüş çalışanları uzun vadede olumlu etkileyebilmeli ve motivasyon artışına sebep olmalıdır.

Tablo 13’de örneklemin, “İşyerimde bu yıl gerçekleşen kurumsal değişiklikler motivasyonumu olumlu yönde etkiledi” yorumuna verilen cevaplar irdelenmektedir.

Tablo 13 incelendiğinde; olumsuz yönde cevapların % 47,4 gibi yüksek bir paya sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. “Kararsızım” cevabını veren ve % 18,2’lik bir paya sahip olan katılımcıların, söz konusu kurumsal değişikliklerin kısa vadede etkilerini görememekte ya da uzun vadede olabilecek etkileri beklemekte oldukları düşünülmektedir.

Tablo 13: Kurumsal Değişiklikler

İşyerimde bu yıl gerçekleşen kurumsal değişiklikler motivasyonumu olumlu yönde etkiledi.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	33	17,2	17,2	17,2
Katılmıyorum	58	30,2	30,2	47,4
Kararsızım	35	18,2	18,2	65,6
Katılıyorum	57	29,7	29,7	95,3
Tamamen katılıyorum	9	4,7	4,7	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 2,74 St. Sapma: 1,19

Kurumsal değişikliklerin incelenmesi için örneklem sayısının oldukça yüksek olması gerekmektedir. Kurum çalışanlarının büyük çoğunluğunu kapsayan ve periyodik olarak yapılan araştırmalar sonucu güvenilir verilere ulaşılması mümkündür.

5.3.5. Başarılı Personel İlanı

Başarılı personelin kurum bilgi sistemi, panoları ya da diğer duyurularında periyodik olarak teşhir edilmesi, personel arasında bir rekabet yaratacağı gibi çalışanların işe olan bağlılığı ve motivasyonunu da arttıracacağı düşünülmektedir. Bu sebeple kurum yönetiminin hakkaniyetli bir şekilde çalışanların performanslarını değerlendirmesi motivasyon ve verimlilik açısından oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir. “Başarılı personelin, kurum duyuruları ve kurum bilgi sisteminde yayınlanması çalışanların motivasyonu açısından etkili oluyor” önermesine verilen cevaplar Tablo 14’de görülmektedir.

Tablo 14. Başarılı Personel İlanı

Başarılı personelin ve kurum duyurularının, kurum bilgi sisteminde yayınlanması çalışanların motivasyonu için etkili oluyor.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	14	7,3	7,3	7,3
Katılmıyorum	35	18,2	18,2	25,5
Kararsızım	28	14,6	14,6	40,1
Katılıyorum	82	42,7	42,7	82,8
Tamamen katılıyorum	33	17,2	17,2	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,44 St. Sapma: 1,18

Örnekleme cevaplarına göre; “Hiç katılmıyorum” cevabı % 7,3, “Katılmıyorum” cevabı % 18,2, “Kararsızım” cevabı % 14,6, “Katılıyorum” cevabı % 42,7 ve “Tamamen katılıyorum” cevabı ise % 17,2 yüzdelerine sahiptir. Olumlu cevapların toplamı % 60 gibi büyük bir yüzdeye sahip olması, örneklemin başarılarının ilanı motivasyonlarını arttırması anlamına gelmektedir. Genel puan ortalamasının 3,44 olması, genel çerçevede motivasyon arttırıcı bir yönetici hareketinden söz edildiği yorumu yapılabilmektedir.

5.3.6. Mesleki Tehlikeler

“Mesleki tehlikeler (Şiddet, mobbing, tükenmişlik sendromu vb.) çalışma isteğimi ve verimli çalışmama engel oluyor.” şeklinde hazırlanmış olan anket sorusuna verilen cevaplar tablo 15’de ayrıntılı incelenmektedir.

Tablo 15. Mesleki Tehlikeler

Mesleki tehlikeler (Şiddet, mobbing, tükenmişlik sendromu vb.) çalışma isteğini ve verimli çalışmama engel oluyor.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	15	7,8	7,8	7,8
Katılmıyorum	25	13,0	13,0	20,8
Kararsızım	30	15,6	15,6	36,5
Katılıyorum	71	37,0	37,0	73,4
Tamamen katılıyorum	51	26,6	26,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,61 St. Sapma: 1,22

Örneklem cevapları incelendiğinde % 26,6 tamamen katılmıyorum ve % 37'si katılıyorum cevaplarını vermekte olduğu görülmektedir. Örneklemde toplamda % 63,6'ı mesleki tehlikelerin motivasyonu ve verimliliği olumsuz etkilediğini savunmaktadır. Sağlık çalışanlarının çalışma ortamında mobbing, şiddet uygulanması, direk insanla çalışmasının getirdiği zorluklar motivasyon ve verimlilik düşüşlerine sebep olmaktadır. Genel puan ortalamasının 3,61 olması, katılımcıların sayıca çoğu bu yoruma katılmaları anlamına gelmektedir.

5.3.7. Fiziki Çalışma Koşulları

Çalışma hayatında çalışanların fikri ve fiziki olarak bulunması çift kat etki yaratmaktadır. Sağlık çalışanlarında ise her iki kavram en yüksek seviyede bulunmaktadır. Sağlık sektöründe çalışan hekim, ebe ve hemşireler çeşitli fiziki koşullar altında bilgi ve becerilerini insana rağmen en iyi seviyede icra etmek durumundadırlar.

“Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel etmenlerin yeterli olması durumunda iş motivasyonum artar.” Yorumuna verilen cevaplar tablo 16'da incelenmiştir.

Tablo 16. Çalışma Koşulları

Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel etmenlerin yeterli olması durumunda iş motivasyonum artar.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	2	1,0	1,0	1,0
Katılmıyorum	6	3,1	3,1	4,2
Kararsızım	9	4,7	4,7	8,9
Katılıyorum	92	47,9	47,9	56,8
Tamamen katılıyorum	83	43,2	43,2	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,29 St. Sapma: 0,78

Sadece sağlık çalışanlarında değil, tüm çalışanlar için geçerli olan fiziki koşulların iyileşmesi araştırmada da baskın bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örneklemin % 47,9'u "Katılıyorum" cevabını verirken, % 43,2'i "Tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Toplamda % 91,1'lik bir oranda olumlu cevaplar verilen ankette "Hiç katılmıyorum", "Katılmıyorum" ve "Kararsızım" cevapları yüzdelerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Anket çalışmasında söz konusu soruya verilen cevapların ortalamaları 4,29 olarak hesaplanmıştır. Oldukça yüksek olan bu puan ortalaması örneklemin büyük çoğunlukta fiziki koşulların iyileştirilmesi konusunda hemfikir olduğu anlamında yorumlanmaktadır.

5.3.8. Mesai ve İş Yükü

Çalışma hayatında, normal çalışma süresi dışına çıkılması ile anlık olarak çalışandan verim alınabilmekte, fakat uzun vadede veya bir sonraki günde dahi verim kaybına yol açabilmektedir.

İş yükünün artması başlı başına çalışanda olumsuz bir etki yaratmaktadır. İş yükü beraberinde bir takım sorumluluklar, terfi ya da ücret artışı olmama durumunda motivasyon ve verimlilik azalmaların sebep olması kaçınılmaz olarak yorumlanmaktadır.

"Mesai ve iş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz yönde etkiler." Şeklinde hazırlanmış olan anket yorumuna verilen cevapları tablo 17'de incelenmektedir.

Tablo 17. Mesai ve İş Yükü

Mesai ve iş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz yönde etkiliyor	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	12	6,3	6,3	6,3
Katılmıyorum	45	23,4	23,4	29,7
Kararsızım	19	9,9	9,9	39,6
Katılıyorum	78	40,6	40,6	80,2
Tamamen katılıyorum	38	19,8	19,8	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,44 St. Sapma: 1,22

Örneklemin büyük bir bölümü bu yoruma “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevaplarını verdiği görülmektedir. Katılımcıların % 29,7’si mesai ve iş yükünün motivasyonlarını olumsuz etkilediği cevabını verirken, % 40,6’i ise mesai ve iş yükünün motivasyonlarına etkisini yaşamışçasına “katılıyorum” cevabını vermektedirler. Toplamda % 87’lik bir yüzde ile bu soruya katılım görülmekte ve genel puan ortalamasının 3,44 gibi yüksek bir rakamda olduğu görülmektedir.

Sağlık çalışanlarının iş tempoları işin başlangıcından itibaren en yüksek seviyede olup, iş bitimine kadar bu tempo korunmaktadır. Bununla beraber sağlık çalışanlarının direk olarak insan üzerinde çalışmasından dolayı yapılacak hata ve sonuçları oldukça tehlikeli olacağından, mesai veya yeni iş yükleri ile sağlık çalışanının motivasyonunun düşmesi sağlık kurumları için kaçınılan bir durum olmaktadır.

5.3.9. İş Dışı Etkinlikler

Sağlık personeli düzenli mola saatlerine sahip çalışanları olmasına rağmen, bu molalar diğer sektörlerde olduğu gibi kesin saat dilimleri arasında olmamaktadır. Kuruma olan sağlık talebinin bir durağanlığı olmaması, sağlık çalışanlarının planlı bir şekilde mola ya da yemek aralarına çıkması oldukça az görülen bir durumdur.

Araştırma kapsamında örnekleme, “İş dışında kurumun sportif faaliyetler, eğlenceler, etkinlikler gibi sosyal imkânlarının olması motivasyonumu olumlu etkiler.” yorumunu oylamaları istenmiştir ve alınan cevaplar tablo 18’de incelenmektedir.

Tablo 18. İş Dışı Etkinlikler

İş dışında, kurumumuzun sportif faaliyetler, eğlenceler,etkinlikleri motivasyonumu olumlu etkiler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	20	10,4	10,4	10,4
Katılmıyorum	18	9,4	9,4	19,8
Kararsızım	25	13,0	13,0	32,8
Katılıyorum	71	37,0	37,0	69,8
Tamamen katılıyorum	58	30,2	30,2	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,67 St. Sapma: 1,28

İş dışı etkinlikler kişiden kişiye değişebilmektedir. Kimi çalışanlar uyumayı tercih ederken kimi çalışanlar ise basketbol oynamayı tercih edebilmektedir. Tablo 18’de örneklemin bu soruya verdiği cevaplarda bu özneliğin yansıması rahatça görülmektedir. “Katılmıyorum” cevabı % 9,4, “Kararsızım” cevabı % 13, “Katılıyorum” cevabı % 37 ve “Tamamen katılıyorum” cevabını veren katılımcıların % 30 olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda genel ortalamaya bakılacak olunursa 3,67 olan bu ortalama, örneklemin genel anlamda bu yoruma sıcak baktığı anlaşılabilir.

5.3.10. Ekip Çalışması

Kimi işler oldukça bireysel olduğu gibi, kimi işler ise mutlak bir takım oyunu gerektirmektedir. Sağlık sektörü ise tam bir takım çalışmasını gerektiren ve organizasyon yapısı başarıyı getiren bir sektördür. Sağlık çalışanı, görevi her ne olursa olsun diğer görevlerdeki çalışana bağlı ve sorumlu olma durumundadır. Buna en tipik örneklerden bir tanesi ameliyathanedir. Ameliyathanede cerrahlar, hemşireler, teknikerler, laborantlar vb. bulunmaktadır ve tam bir takım oyunu içerisinde sağlık hizmeti verilmeye çalışılmaktadır.

“Ekiple çalışmam daha verimli olmamı sağlar” yorumu anket sorusunda örnekleme sunulmuş ve alınan cevapları tablo 19’de kategorize edilmiştir.

Sağlık çalışmasını bir ekip işi olduğu önermesi örneklem tarafından anket sorusuna verilen cevaplarla da görülmektedir. Öyle ki, katılımcıların % 52,1’i “Katılıyorum” cevabını verirken, % 40,6 ise “Tamamen katılıyorum” cevabını vermektedir. Genel puan ortalamasına bakıldığında 4,27 gibi oldukça yüksek rakamla

karşılaşılmaktadır. Bu ortalama puanı örneklemin genel anlamda bu soru ile paralel düşüncelere sahip olduğu anlamında yorumlanmaktadır. Bu katılım oranı araştırmanın veri güvenilirliğini artırmakta olduğu gibi genel davranış çerçevesinde sağlık çalışanlarını açıklamaktadır. “Bir takım oyunu içerisinde çalışan sağlık çalışanı motive olur, bu motivasyon bireysellikten ekibe ve sonrasında örgüte yansır” şeklinde yorum yapılabilmektedir.

Tablo 19. Ekip Çalışması

Ekiple çalışmam daha verimli olmamı sağlar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	3	1,6	1,6	1,6
Katılmıyorum	5	2,6	2,6	4,2
Kararsızım	6	3,1	3,1	7,3
Katılıyorum	100	52,1	52,1	59,4
Tamamen katılıyorum	78	40,6	40,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,27 St. Sapma: 0,78

5.3.11. Özel Yaşam ve Motivasyon

İş gücü, çalışma hayatı haricinde tamamen kendisine ait bir özel yaşama sahiptir. Özel yaşamın etkileri her alanda görüleceği gibi, kişinin fiziki ve fikri varlığının bulunduğu iş hayatında en çok görülebilmektedir.

Örneklemin, “Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum arasında ters bir ilişki vardır” şeklinde hazırlanmış anket sorusuna verdiği yanıtlar tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20. Özel Yaşam ve Motivasyon

Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum arasında ters ilişki	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	29	15,1	15,1	15,1
Katılmıyorum	47	24,5	24,5	39,6
Kararsızım	32	16,7	16,7	56,3
Katılıyorum	59	30,7	30,7	87,0
Tamamen katılıyorum	24	12,5	12,5	99,5
Hata	1	,5	,5	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,22 St. Sapma: 3,22

Örneklemin anket sorusuna verdiği yanıtlarda genel bir dağılım olduğu görülmektedir. “Hiç katılmıyorum” cevabı % 15,1, “Katılmıyorum” cevabı % 24,5, “Kararsızım” cevabı % 16,7, “Katılıyorum” cevabı % 30,7 ve “Tamamen katılıyorum” cevabı % 12,5 yüzdelere sahiptirler. Burada dikkatleri çeken durum, özel yaşantılarının motivasyonlarını etkilemediğini beyan eden çalışanların sayısının oldukça yüksek olduğudur. Başka bir deyiş ile katılımcıların özel yaşantılarında sorunların artışı, iş motivasyonlarına yansımadağı görüşünde oldukları gözlemlenmiştir.

Genel puan ortalamalarına bakıldığında tam olarak 3,22 rakamı görülmektedir. Bu, örneklemin araştırma için yanlı bir veri sunmaması ve yorum yapmaya açık bilgiler elde edilememesi anlamına gelmektedir.

5.3.12. Ödül

Örnekleme, maddi ödüle ve manevi ödüle verilen önemi anlamak amacı ile anket soruları arasına koyulan “Mesleğimi icra ederken maddi ödül almak, manevi ödül almaktan daha önemlidir.” Yorumuna verilen yanıtlar tablo 21’te incelenmiştir.

Tablo 21. Hangi Ödül

Mesleğimi icra ederken maddi ödül almak, manevi ödül almaktan daha önemlidir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	28	14,6	14,6	14,6
Katılmıyorum	58	30,2	30,2	44,8
Kararsızım	26	13,5	13,5	58,3
Katılıyorum	52	27,1	27,1	85,4
Tamamen katılıyorum	28	14,6	14,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 2,96 St. Sapma: 1,32

Maddi ödülün, manevi ödül yerine tercih edilmesi ile ilişkili bu yoruma alınan cevaplara göre; örneklemin % 14,6’sı “Hiç katılmıyorum”, en büyük pay ile % 30,2’si “Katılmıyorum”, % 13,5’i “Kararsızım”, % 27,1’i “Katılıyorum” ve % 14,6’sı “Tamamen katılıyorum” şeklinde yorum yaptığı görülmüştür. Burada dikkatleri çeken, maddi ödülün manevi ödül yerine tercih edilmesi konusunda kararsız olan katılımcılardır. Çalışanın kendisini neyin motive edeceği ve neyin verimini yükselteceği

konusunda fikir sahibi olması oldukça faydalı olmaktadır. Öyle ki, sağlık çalışanları prim usulü ile çalışmamaktadır. Bu sebeple sağlık çalışanlarının manevi olarak ödüllendirilmesi oldukça motive edici olduğu düşünülmektedir. Genel puan ortalamasına bakıldığında 2,96 gibi maddi ödül yanlı bir rakamla karşılaşılmaktadır. Bunun sebebi örneklemin çalışma koşullarının ücret olarak yeterli seviyede tatmin olamadığı yorumuna ulaşılmıştır.

5.3.13. Kurum Olanakları

Örnekleme uygulanan anket çalışmasının üçüncü sorusu ile paralellik gösteren bu madde, çalışılan kurumun kişisel beceri ve yetenekleri geliştirici imkânların sağlanması konusudur. Tablo 22’te örneklemin bu soruya verdiği yanıtların içerikleri incelenmektedir.

Tablo 22. Kurum Olanakları

Çalıştığım kurumun kişisel bilgi ve beceri sağlama olanağı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	36	18,8	18,8	18,8
Katılmıyorum	39	20,3	20,3	39,1
Kararsızım	38	19,8	19,8	58,9
Katılıyorum	63	32,8	32,8	91,7
Tamamen katılıyorum	16	8,3	8,3	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 2,91 St. Sapma: 1,27

Anketin on üçüncü sırasında olan bu soruya verilen cevaplara göre; örneklemin % 18,8’lik kısmı çalışılan kurumun kişisel beceri ve yetenekleri geliştirici bir etkisi olduğuna inanmamaktadır. % 20,3’ü söz konusu kurumun kendilerine bir şey katmadığı iddiasında olduğu görülmektedir. Toplamda olumsuz olarak % 39,1’lik bir rakama ulaşan örneklem, söz konusu kuruma tek yönlü bir fayda sağladığı düşüncesinde olduğu yorumu yapılabilmektedir. “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevaplarını veren toplamda % 40,1’lik örneklem kesiti söz konusu kurum ile çift yönlü bir fayda sistemi ile çalıştığı düşünülebilmektedir.

Anket çalışması üçüncü sırada olan “Kurum yönetimi bizleri mesleki anlamda daha iyi olmamız için sürekli eğitim, seminer vb. faaliyetler düzenler veya bunlara gönderir.” Soruya verilen yanıtların genel ortalamasının 2,86 olduğu incelenmiştir. Bu

başlık altında bakıldığında örneklemin kurum olanakları konusunda belirgin bir şekilde ihtiyaçları olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

5.3.14. Kariyer Yönetimi

“Kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanlar doğru işlere yerleştirilmektedir.” şeklinde hazırlanan anket sorusuna verilen cevapların frekansları, yüzdeleri ve ortalaması tablo 23’te gösterilmiştir.

Anket sorusuna verilen cevapların analiz edilmesi sonucunda kariyer yönetimi sonucu doğru yerleştirmelerin yapılmadığını beyan eden örneklem kesiti % 45,8 olduğu görülmüştür. Olumlu yanıtlar göz önüne alındığında da toplamda % 33,3 rakamına ulaşılmaktadır. Bu durumda gözler genel puan ortalamasına çevrilmektedir. Genel puan ortalamasının 2,81 olduğu, başka bir deyişle negatif eğilimli bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örneklemin genel anlamda, kariyer yönetim programlarının doğru yerleştirmeler yapmadığı görüşü az da olsa ağır basmaktadır. Buradaki negatiflik kavramı cevapların 1’den 5’e kadar olan puanlarının aritmetik ortalamalarının 3 olduğu gerçeğinden yola çıkarak adlandırılmaktadır.

Tablo 23. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanlar doğru işlere yerleştirilmektedir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	33	17,2	17,2	17,2
Katılmıyorum	55	28,6	28,6	45,8
Kararsızım	40	20,8	20,8	66,7
Katılıyorum	43	22,4	22,4	89,1
Tamamen katılıyorum	21	10,9	10,9	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 2,81 St. Sapma: 1,26

5.3.15. Amirlerin Çabası

Kurumlarda amirlerin alt kademelerinde çalışanlarını takdir etmesi kadar, çalışanların da amirlerinin gösterdiği çabaları takdir etmesi oldukça motivasyon sağladığı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında “Amirlerin uyumlu ve başarılı kurum

atmosferi için ellerinden gelen çabayı göstermektedir.” Şeklinde hazırlanan anket sorusuna verilen cevaplar tablo 24’da incelenmiştir.

Tablo 24. Amirlerin Çabası

Amirlerim uyumlu ve başarılı kurum atmosferi için ellerinden gelen çabayı göstermektedir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	15	7,8	7,8	7,8
Katılmıyorum	26	13,5	13,5	21,4
Kararsızım	28	14,6	14,6	35,9
Katılıyorum	92	47,9	47,9	83,9
Tamamen katılıyorum	31	16,1	16,1	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,51 St. Sapma: 1,14

Örneklemin, amirlerinin çabaları hakkında görüşlerine yer verilen bu anket sorusuna verilen yanıtlara göre; amirlerinin, uyumlu ve başarılı bir çalışma ortamı için kesinlikle çaba göstermediğini düşünen örneklem kesitinin % 7,8 olduğu görülmektedir. Amirlerinin kurum için uğraşlarına katılmayan örneklem ise % 13,5 olduğu görülmektedir. Toplamda olumsuz yanıtlar % 21,3 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin kurum için çalışmalarını gören ve takdir anlamında anket sorusuna olumlu cevap veren örneklem kesiti ise toplamda % 64 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında 3,51 rakamı, örneklemin amirlerinin çabaları hakkında olumlu görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

5.3.16. İnsan İlişkileri

Örnekleme iletişim konulu “Kurumumdaki insan ilişkileri verimlilik ve etkinliğimi olumlu yönde etkiliyor.” sorusu yöneltilerek, katılımcıların motivasyonları ve verimliliklerini iletişimle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar tablo 25’de kategorize edilmiş ve incelenmiştir.

Tablo 25. İnsan İlişkileri

Kurumumdaki insan ilişkileri verimlilik ve etkinliğini olumlu yönde etkiliyor	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	15	7,8	7,8	7,8
Katılmıyorum	18	9,4	9,4	17,2
Kararsızım	16	8,3	8,3	25,5
Katılıyorum	102	53,1	53,1	78,6
Tamamen katılıyorum	41	21,4	21,4	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,70 St. Sapma: 1,13

Örnekleme yöneltilen ve on altıncı soru olan “insan ilişkileri” konulu anket sorusuna verilen yanıtlara göre; “Hiç katılmıyorum” cevabını veren katılımcı oranı % 7,8 ve “Katılmıyorum” cevabı % 9,4 olduğu görülmektedir. Toplamda % 17,2’lik bir olumsuz yanıtla karşılaşılması, örneklemin genel olarak insan ilişkileri konusuna önem verdiği anlaşılmaktadır. Zira alınan yanıtlara göre “Katılıyorum” yanıtı % 53,1 ve “Tamamen katılıyorum” cevabı % 21,4 oranlarıyla ön plana çıkmaktadır. Bu olumlu yanıtların yansıması olarak da genel puan ortalaması 3,70 olarak hesaplanmıştır. Burada dikkatleri çeken bir diğer durum ise geçilen 15 soruda “kararsızım” cevabı oranı oldukça yüksek iken, bu soruda % 8,3 şeklinde görülmektedir. Sosyal bir varlık olan insan, insan için çalışan insan iletişimin önemini benimsemekte şeklinde yorumlanmaktadır.

5.3.17. PDR Desteği

Örnekleme, “Motivasyonumu arttırmak için psikolojik danışmanlık ve rehberlik desteğine ihtiyaç duyuyorum.” şeklinde yöneltilen soruda, katılımcıların motivasyon isteği ve işe bağlılığı konusunda fikir sahibi olunmaya çalışılmıştır. Çalışma süresince motivasyonunun artmasını isteyen bir çalışan işe bağlı ve başarıyı hedefleyen birey olarak yorumlanmaktadır. Örneklemin bu soruya verdiği cevaplar ise tablo 26’de frekans, yüzde ve puan ortalaması şeklinde incelenmiştir.

Tablo 26. Psikolojik Destek

Motivasyonumu arttırmak için Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik (PDR) desteğine ihtiyaç duyuyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	37	19,3	19,3	19,3
Katılmıyorum	66	34,4	34,4	53,6
Kararsızım	21	10,9	10,9	64,6
Katılıyorum	50	26,0	26,0	90,6
Tamamen katılıyorum	18	9,4	9,4	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 2,71 St. Sapma: 1,29

Örneklemin cevaplarına göre; öncelikle “Katılmıyorum” cevabı ve “Katılıyorum” cevabını veren katılımcı yüzdelerinin yakın olduğu görülmektedir. Bireysel bir davranış olan psikolojik destek alma kararı, örnekleme bu şekilde eşit seviyede dağılması normal olarak görülmektedir. Araştırmada bu soru için bakılması gereken yer örneklemin genel puan ortalaması olduğu düşünülmektedir. Genel puan ortalamasının 2,71 olması, katılımcıların genel çerçevede psikolojik destek alma konusunda eğilimi olduğu yorumuna açık olmaktadır.

5.3.18. Kurum Geleceği

Örnekleme, anket çalışmasında “Görev yaptığım kurumun ileride, şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.” şeklinde yöneltilen soru için alınan cevaplar tablo 27’de incelenmiştir.

Tablo 27. Kurum Geleceği

Görev yaptığım kurumun geleceği	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	10	5,2	5,2	5,2
Katılmıyorum	16	8,3	8,3	13,5
Kararsızım	41	21,4	21,4	34,9
Katılıyorum	99	51,6	51,6	86,5
Tamamen katılıyorum	26	13,5	13,5	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,59 St. Sapma: 0,99

Görev yapılan kurumun geleceğinin daha iyi olduğuna inanmak, kuruma bağlılık ve iş motivasyonu ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu düşünceye göre; örneklemin % 13,5’lik bir bölümü olumsuz cevap verirken, % 65,1’lık bir kesiti olumlu yanıtla çalıştıkları kurumun gelecekte daha iyi olacağını düşünmektedir. Bu fikrin iş gücü motivasyonunu arttıracığı gibi, örgütsel hareketlere de yansımaları pek de hayal ürünü olmayacaktır.

5.3.19. Uyum ve İşbirliği

Anket çalışmasının onuncu sorusunda karşılaşılan “Ekiple çalışmam daha verimli olmamı sağlar” yorumu ile paralellikte olan “Çalışma arkadaşlarımızla uyum ve iş birliği içerisinde çalıştığımı düşünüyorum” önermesine katılım oranları tablo 28’de kategorize edilmiştir.

Tablo 28. Uyum ve İşbirliği

Çalışma arkadaşlarımızla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	7	3,6	3,6	3,6
Katılmıyorum	9	4,7	4,7	8,3
Kararsızım	16	8,3	8,3	16,7
Katılıyorum	88	45,8	45,8	62,5
Tamamen katılıyorum	72	37,5	37,5	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,08 St. Sapma: 0,98

Örneklemden alınan cevapların analizlerine göre; % 45,8’lik bir kısım “Katılıyorum” cevabını verirken, % 37,5’lik kısmın bu fikre tamamen bağlı olarak çalışmalarına devam etmekte olduğu görülmektedir. Örneklemin % 83,3’lük bir kısmı çalışma arkadaşları ile uyumlu bir şekilde verimli çalıştığını beyan etmekte, bu beyan ise örneklemin bir ekip motivasyonuna sahip olabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

5.4. Motivasyon Faktörleri İle İlgili Soruların Araştırma Sonuçları ve

Yorumları

5.4.1. Çalışan Görüşünün Alınması

Anket sorularında üçüncü bölüm olan motivasyon faktörlerinin incelenmesi amacı ile sorulmuş soruların ilki olan “Yönetimin alacağı kararlarda benim görüşümün alınması önemlidir.” Yorumuna verilen cevaplar tablo 29’de incelenmektedir.

Tablo 29. Yönetimde Çalışan Görüşleri

Yönetimin alacağı kararlarda benim görüşümün alınması önemlidir	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	8	4,2	4,2	4,2
Katılmıyorum	24	12,5	12,5	16,7
Kararsızım	12	6,3	6,3	22,9
Katılıyorum	94	49,0	49,0	71,9
Tamamen katılıyorum	53	27,6	27,6	99,5
Hata	1	,5	,5	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,05 St. Sapma: 3,16

Örneklemin % 76,6’i olumlu yanıt vermekte olduğu görülmektedir. “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” şeklinde cevap veren katılımcılar kendilerini kurumum bir parçası olarak görmekte ve yetki sınırları ne olursa olursun alınacak kararlarda payının olması gerektiği düşünülmektedir. Alınacak kararlarda pay sahip olunması, personeli oldukça iyi bir şekilde motive edeceği ve bu motivasyon sayesinde çalışanlardan alınacak veriminde yükseleceği düşünülmektedir. Örneklem cevaplarının bu yönde olması araştırmanın amaçlarına ulaşması yolunda önemli bir adım olarak görülmektedir.

5.4.2. Şikâyetler ve Çözümler

Tablo 30. Şikâyet ve Çözümler

İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması motivasyonu artırır	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	2,1	2,1	2,1
Katılmıyorum	6	3,1	3,1	5,2
Kararsızım	14	7,3	7,3	12,5
Katılıyorum	100	52,1	52,1	64,6
Tamamen katılıyorum	68	35,4	35,4	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,15 St. Sapma: 0,84

“İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler motivasyonu artırır.” şeklinde hazırlanan ve örneklemin kurum içerisinde adalet dağılımı ve adalet giden yolların açık olması konusundaki görüşlerine yer verilen soruya alınan cevapların analizi tablo 30’da incelenmiştir.

Örneklemin, kurumlarında şikâyet olanakları ve adil çözümlerin olması motivasyonlarını ne şekilde etkilediği konulu soruya verdiği cevaplarda, % 52,1’lik bir kesit “Katılıyorum” cevabını, “Tamamen katılıyorum” cevabını veren ise % 35,4 olduğu görülmüştür. Toplamda örneklemin % 87,5’inin olumlu yanıt vermesi, kurumda bulunan adalet sistemi ve kurum içerisinde görüşlerin açık şekilde beyan edilebilmesi, örneklemin büyük bir çoğunluğunun motivasyonunu arttırdığı anlamına gelmektedir.

5.4.3. Yönetici Teşekkürü

Hangi kurum olursa olsun, yoğun tempo ile çalışan personelin küçük bir anda ya da bir mola anında yöneticinin çalışanlarına takdirlerini sunması veya teşekkürlerde bulunması, personeli oldukça iyi şekilde motive etmektedir. Bu detay hakkında “Başarılı olan personele yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket vb. verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır” şeklinde hazırlanan anket sorusuna alınan yanıtlar tablo 31’de incelenmiştir.

Örneklemin bu anket sorusuna verdiği cevaplarda gözle görülür bir olumlu yanıt hâkimiyeti bulunmaktadır. Katılımcıların % 46,9’si “Katılıyorum”, diğer

% 35,4'si ise "Tamamen katılıyorum" şeklinde cevaplarda bulunmuşlardır. Başka bir deyişle, örneklemin % 81,3'ü, yöneticilerin teşekkürlerini veya küçük ödülleri herkesin önünde sunması ile motivasyon ilişkisini oldukça benimsemektedir.

Tablo 31. Yönetici Teşekkürü

Başarılı olan personele yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	8	4,2	4,2	4,2
Katılmıyorum	11	5,7	5,7	9,9
Kararsızım	15	7,8	7,8	17,7
Katılıyorum	90	46,9	46,9	64,6
Tamamen katılıyorum	68	35,4	35,4	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,03 St. Sapma: 1,02

5.4.4. Uzlaştırıcı Yönetici Davranışı

"Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşmacı olması gerekir." şeklinde hazırlanan anket sorusuna verilen cevapların analizi tablo 32'de incelenmiştir.

Yönetici davranışları her ne kadar iş düzeni ile ilgili olsa da sayıca fazla kişinin çalıştığı ortamda insan ilişkilerin iyiliği motivasyon ve verimliliği oldukça etkilemektedir. Bu sebeple yönetici çalışanları arasında uzlaştırıcı ve birleştirici davranışlar sergilemelidir. Bu bağlamda örnekleme sorulan soru ile bu konudaki görüşlerine ulaşılmak hedeflenmektedir.

Tablo 32. Uzlaştırıcı Yönetici Davranışı

Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşmacı olması gerekir	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	1	,5	,5	,5
Katılmıyorum	1	,5	,5	1,0
Kararsızım	6	3,1	3,1	4,2
Katılıyorum	88	45,8	45,8	50,0
Tamamen katılıyorum	96	50,0	50,0	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,44 St. Sapma: 0,63

Sorulara alınan cevapların genel puan ortalamalarına bakıldığında 4,44 gibi oldukça yüksek bir rakamla karşılaşılmaktadır. Yüksek puan, örneklemin % 45,8'unun “Katılıyorum” ve % 50'nin “Tamamen katılıyorum” cevaplarını vermiş olması ile elde edilmiştir. Katılımcılar yöneticilerinin uzlaşmacı ve uzlaştırıcı olması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu çalışma ortamında ise yeteri kadar motive olacakları yorumu yapılabilmektedir.

5.4.5. Dengeli Sorumluluk ve Yetki

“Kişiyeye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağılması motive edici faktördür.” önermesinin anket sorularında bulunması ile katılımcıların bu konudaki görüşlerini anlamak hedeflenmiştir. Elde edilen veriler tablo 33'te kategorize edilmiştir.

Tablo 33. Dengeli Sorumluluk ve Yetki

Kişiyeye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağılması	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	1	,5	,5	,5
Katılmıyorum	5	2,6	2,6	3,1
Kararsızım	4	2,1	2,1	5,2
Katılıyorum	97	50,5	50,5	55,7
Tamamen katılıyorum	85	44,3	44,3	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,35 **St. Sapma:** 0,70

Örneklemin % 45'i “Katılıyorum” ve % 50,5'i “katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu cevapların oldukça yüksek olması, çalışanların gereksiz iş yükü ve aşırı sorumluluklar altında ezilerek çalışması durumunda motivasyonlarının ve dolayısı ile verimlerinin azalacağına inanmaları şeklinde yorumlanmaktadır.

5.4.6. Çalışan Performanslarının Getirisi

Anket çalışmasında “Çalışanlar; iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi faaliyetlere tabi tutulurken, performansları bu kararlar alınırken veri kaynağı olarak kullanılması gerekir.” şeklindeki yoruma verilen cevapların analizi tablo 34'da incelenmiştir.

Tablo 34. Çalışan Performanslarının Getirisi

Çalışanlar; İş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi faaliyetlere tabi tutulurken bu kararların alınmasında performanslarının veri kaynağı olarak kullanılması gerekir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	2	1,0	1,0	1,0
Katılmıyorum	6	3,1	3,1	4,2
Kararsızım	23	12,0	12,0	16,1
Katılıyorum	110	57,3	57,3	73,4
Tamamen katılıyorum	51	26,6	26,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,05 **St. Sapma:** 0,77

Kurumlarda çalışanların performanslarının düzenli olarak ölçülmesi ve adil bir şekilde depolanması sonucu, çalışanların yaptıkları işler konusunda iyileştirmeler ya da terfi gibi atılımların yapılması ve bu yönetim tarzının kurum çalışanları tarafından benimsenmesi, çalışanlar için oldukça motive olduğu düşünülmektedir.

Örneklemden alınan cevaplara bakıldığında “Katılıyorum” cevabını veren % 57,3’lük bir kesit ve “Tamamen katılıyorum” cevabını veren % 26,6’lık kesitin genel puan ortalamasını yükselttiği görülmektedir. 4,05 puan ortalaması, örneklemin, performanslarının değerlendirilmesinin motivasyonlarına etkisinin oldukça önemli olduğu düşüncesinde oldukları yorumu yapılmaktadır.

5.4.7. Teknoloji Takibi

“Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun ve düzenli olarak yenilenmesi motivasyonu artırır.” şeklinde hazırlanan anket sorusuna verilen yanıtlar tablo 35’de kategorize edilmiştir.

Tablo 35. Teknoloji Takibi

Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun ve düzenli olarak yenilenmesi motivasyonu artırır.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	4	2,1	2,1	2,1
Kararsızım	7	3,6	3,6	5,7
Katılıyorum	86	44,8	44,8	50,5
Tamamen katılıyorum	95	49,5	49,5	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 4,41 St. Sapma: 0,66

Tablo 35’de görülmekte olan puan ortalaması, frekanslar ve yüzdelere bakıldığında, “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevaplarını veren katılımcıların sayıca oldukça yüksek ve genel puan ortalamasının da paralelinde yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanlar, yenilenen teknolojiye alışma sürecinde her ne kadar zorluk çekseler de, teknolojinin yapılan işe yardımı yadsınamaz seviyede olmasından dolayı zamanla bu teknolojiye adapte olmakta ve çalışma süresince ortak iş yapmaktadırlar. Bu sebeple teknolojiye uygunluk, çalışanda motive edici bir etki yaratmakta şeklinde yorum yapılması mümkündür.

5.4.8. Öncelikli Motivasyon Aracı

Araştırma kapsamında yöneltilen en önemli sorulardan biri olan bu soruda, örneklemden, verilen motivasyon araçlarını önem sırasına göre 1’den 5’e kadar sıralamaları istenmiştir. Örneklem cevaplarının analizi yapılırken, örneklem ilk sırada seçmiş olduğu şıklar göz önüne alınmıştır. Aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

Tablo 36. Eğitim ve Terfi İmkânı

Eğitim ve terfi imkanı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	7	3,6	3,6	3,6
Katılmıyorum	30	15,6	15,6	19,3
Kararsızım	22	11,5	11,5	30,7
Katılıyorum	64	33,3	33,3	64,1
Tamamen katılıyorum	69	35,9	35,9	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,82 St. Sapma: 1,18

Örneklemden alınan cevaplara bakıldığında “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevabını veren toplam % 19,2’lük bir kesit ile “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevabını veren % 69,2’lik kesitin genel puan ortalamasını olduğu görülmektedir. 3,24 puan ortalaması, örneklemin, öncelikli motivasyon aracının “Eğitim ve Terfi” düşüncesinde kısmen oldukları yorumu yapılabilir (Tablo 36).

Tablo 37. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	23	12,0	12,0	12,0
Katılmıyorum	55	28,6	28,6	40,6
Kararsızım	63	32,8	32,8	73,4
Katılıyorum	45	23,4	23,4	96,9
Tamamen katılıyorum	6	3,1	3,1	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 2,77 St. Sapma: 1,04

Örneklemden alınan cevaplara bakıldığında “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevabını veren toplam % 36,6’lık bir kesit ile “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevabını veren % 26,5’lik kesitin genel puan ortalamasını düşüğü görülmektedir. 2,77 puan ortalaması, örneklemin, öncelikli motivasyon aracı olarak “yetki ve sorumluluk devri” düşüncesinde kısmen oldukları yorumu yapılabilir (Tablo 37).

Tablo 38. Yönetim Kararlarına Katılma

Yönetimde kararlara katılma	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	34	17,7	17,7	17,7
Katılmıyorum	52	27,1	27,1	44,8
Kararsızım	62	32,3	32,3	77,1
Katılıyorum	33	17,2	17,2	94,3
Tamamen katılıyorum	11	5,7	5,7	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 2,66 St. Sapma: 1,27

Örneklemden alınan cevaplara bakıldığında “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevabını veren toplam % 44,8’luk bir kesit ile “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevabını veren % 22,9’lık kesitin genel puan ortalamasını düşüğü görülmektedir. 2,66 puan ortalaması, örneklemin, öncelikli motivasyon aracı olarak “yönetim kararına katılma” düşüncesinde kısmen oldukları yorumu yapılabilir (Tablo 38).

Tablo 39. Ücret, Sosyal Haklar, Manevi Ödüller ve Pirim Sistemi

Ücret, sosyal haklar, manevi ödüller ve prim sistemi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	17	8,9	8,9	8,9
Katılmıyorum	28	14,6	14,6	23,4
Kararsızım	19	9,9	9,9	33,3
Katılıyorum	27	14,1	14,1	47,4
Tamamen katılıyorum	101	52,6	52,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 3,86 St. Sapma: 1,41

Örneklemden alınan cevaplara bakıldığında “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevabını veren toplam % 15,5’lık bir kesit ile “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevabını veren % 66,7’lük kesitin genel puan ortalamasını yükseldiği görülmektedir. 3,86 puan ortalaması, örneklemin, öncelikli motivasyon aracı

olarak “Ücret, sosyal haklar, manevi ödüller ve pirim sistemi” düşüncesinde oldukları yorumu yapılabilir (Tablo 39).

Tablo 40. Rekabet Şartları ve Performans

Rekabet şartları ve performans	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	111	57,8	57,8	57,8
Katılmıyorum	27	14,1	14,1	71,9
Kararsızım	26	13,5	13,5	85,4
Katılıyorum	23	12,0	12,0	97,4
Tamamen katılıyorum	5	2,6	2,6	100,0
Toplam	192	100,0	100,0	

Ortalama: 1,87 St. Sapma: 1,19

Örneklemden alınan cevaplara bakıldığında “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevabını veren toplam % 71,9’luk bir kesit ile “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevabını veren % 14,6’luk kesitin genel puan ortalamasının düştüğü görülmektedir. 1,87 puan ortalaması, örneklemin, öncelikli motivasyon aracı olarak “Rekabet şartları ve performans” düşüncesinde olmadıkları yorumu yapılabilir (Tablo 40).

ARAŞTIRILAN MADDE	MESLEK		YAŞ		MEDENİ DURUM		EĞİTİM		GÖREV SÜRESİ		GELİR		ÇOCUK		BÖLÜM	
	f	P	f	P	f	P	f	P	f	P	f	P	f	P	f	P
1. Kendimi çalıştığım kurumum önemli bir parçası	2,205	,070	2,093	,083	,425	,655	,373	,772	2,175	,073	2,176	,073	,802	,494	1,337	,243
2. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna	2,989	,020	1,983	,099	,855	,427	1,212	,307	1,042	,387	,283	,889	,715	,544	1,714	,120
3. Kurum yönetimi, bizlerin mesleki anlamda daha iyi olmamız için sürekli eğitim, seminer vb. faaliyetler düzenler veya bunlara gönderir.	4,949	,001	,260	,903	1,092	,338	2,323	,076	3,904	,005	1,962	,102	1,593	,193	1,839	,094
4. İşyerimde bu yıl gerçekleşen kurumsal değişiklikler motivasyonumu olumlu yönde etkiledi.	2,135	,078	1,001	,408	,843	,432	,778	,507	1,893	,113	1,511	,201	2,294	,079	1,097	,366
5. Başarılı personelin ve kurum duyurularının, kurum bilgi sisteminde yayınlanması çalışanların motivasyonu için etkili oluyor.	2,245	,066	2,861	,025	,495	,611	,621	,602	3,385	,011	1,463	,215	2,363	,073	1,869	,088
6. Mesleki tehlikeler (Şiddet, mobbing, tükenmişlik sendromu vb.) çalışma isteğimi ve verimli çalışmaya engel oluyor.	3,057	,018	1,607	,174	1,929	,148	2,633	,051	3,373	,011	2,361	,055	5,424	,001	,876	,514
7. Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel etmenlerin yeterli olması durumunda iş motivasyonum artar.	2,605	,037	1,325	,262	6,127	,003	1,432	,235	,256	,906	2,747	,030	,677	,567	,565	,758
8. Mesai ve iş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz yönde etkiliyor.	,873	,481	1,108	,354	1,114	,330	,367	,777	1,333	,259	,327	,859	,768	,513	1,093	,368
9. İş dışında, kurumumuzun sportif faaliyetler,	1,738	,143	3,239	,013	,448	,640	,234	,872	2,380	,053	,792	,532	2,788	,042	2,137	,051
10. Ekiple çalışmam daha verimli olmamı	1,814	,128	1,306	,269	2,765	,066	,578	,630	1,831	,125	,113	,978	1,415	,240	1,266	,275

sağlar.																
11. Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum	6,026	,000	,787	,535	,701	,497	,887	,449	1,178	,322	,614	,653	,698	,554	1,614	,145
12. Mesleğimi icra ederken maddi ödül almak, manevi ödül almaktan daha önemlidir.	,574	,682	,792	,532	1,129	,326	1,261	,289	1,394	,238	,228	,922	,165	,920	1,620	,144
13. Çalıştığım kurum kişisel bilgi, beceri ve	2,069	,087	1,448	,220	,196	,823	4,929	,003	2,290	,061	1,289	,276	1,756	,157	1,220	,298
14. Kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanlar doğru işlere yerleştirilmektedir.	1,361	,249	1,609	,174	,211	,810	1,479	,222	,915	,456	,725	,576	1,503	,215	,871	,518
15. Amirlerim uyumlu ve başarılı kurum atmosferi için ellerinden gelen çabayı göstermektedir.	1,647	,164	1,486	,208	,056	,945	,602	,615	1,038	,389	,384	,820	1,185	,317	1,247	,284
16. Kurumumdaki insan ilişkileri verimlilik ve	1,421	,229	,743	,564	,071	,931	,693	,557	,903	,463	1,598	,177	3,760	,012	2,412	,029
17. Motivasyonumu arttırmak için Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik (PDR) desteğine ihtiyaç duyuyorum.	,774	,543	1,590	,179	,033	,967	,168	,918	1,600	,176	,936	,444	,015	,998	1,752	,111
18. Görev yaptığım kurumun ileride, şuan ki	1,643	,165	2,447	,048	,091	,913	3,474	,017	,179	,949	1,897	,113	4,003	,009	1,528	,171
19. Çalışma arkadaşlarımızla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımızı düşünüyorum.	1,516	,199	2,477	,046	,709	,493	1,201	,311	1,908	,111	,522	,720	3,047	,030	1,247	,284

Tablo 41. ANOVA testi

Yapılan Anova analiz ile “Kurum yönetimi, bizlerin mesleki anlamda daha iyi olmamız için sürekli eğitim, seminer vb. faaliyetler düzenler veya bunlara gönderir” maddesi “meslek ve yaş” faktörlerinde, “Mesleki tehlikeler (Şiddet, mobbing, tükenmişlik sendromu vb.) çalışma isteğimi ve verimli çalışmama engel oluyor;” “çocuk” faktöründe, “Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel etmenlerin yeterli olması durumunda iş motivasyonum artar”, “medeni durum faktöründe, “Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum”, “meslek” faktöründe $p < 0,005$ anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuş, diğer tüm maddelerde reddedilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı, teknolojinin hızla ilerlediği bir dünyada özellikle çalışanların yönetimi konusu üzerinde durularak çalışan personeli motive edici araçlar ayrı bir önem kazanmıştır. Emek-yoğun teknolojiye bağlı çalışan işletmeler başta olmak üzere birçok kurum için, insan önemli bir unsurdur. Sağlık kurumlarında da istenilen hedeflere ulaşmak çalışan personelin başarısına bağlıdır. Bu başarı personelin motive edilmesiyle sağlanacaktır.

Motivasyon, bireyleri belirli bir amaç için harekete geçiren bir süreçtir. Çalışma hayatında ya da günlük hayatta bir işi yapma ve işi sürdürme isteğinin derecesi motivasyonun niteliğini belirlemektedir. Yapılması hedeflenen işe inanç ve kişinin kendisine olan güveni motivasyonun oluşumunda yapı taşları görevindedirler. Motivasyonun temelinde üç ana faktör yer almaktadır; İnsan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme. İnsan davranışlarındaki durağanlığı harekete çevirerek başarı yolunda bir adım atma, bu adımların yönelimleri ve sürekliliğini sağlama motivasyon sayesinde olabilmektedir.

Çalışma yaşamında motivasyon araçları üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak adlandırılmaktadır. Her bir araç, motivasyonun artırılmasında ayrı etkilere sahip olurken, birlikte çalışmalarını durumunda daha da etkili bir hal almaktadırlar.

Hangi iş dalında olursa olsun, tüm organizasyonlarda yöneticilerin temel politikalarından biri, çalışanların işlerini yüksek motivasyonla yapmalarını, beceri ve bilgilerini en üst düzeyde kullanmalarını ve ortak amacı gerçekleştirebilecek çabalara tam bir istekle katılmalarını sağlamaktır. Çalışanların morallerinin yüksek tutulabilmesi için, iletişim kanallarının daima açık tutulması gerekmektedir.

Verimlilik çalışanlar açısından iki farklı şekilde önem taşımaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların verimliliklerinin artışı sonucunda elde edebilecekleri ekstra ücrettir. İkincisi ise çalışanlarda meydana gelen verimlilik artışının onlarda işten zevk alma duygusuna yol açması ve onların motivasyonunu artırması. Emegün yoğun olarak kullanıldığı sağlık kurumlarında, önemli bir üretim faktörü olan personelin verimliliği, kurumun başarısını direkt olarak etkileyen unsurdur.

Araştırma kapsamında Adana İl Sağlık Müdürlüğü personelleri olan 192 kişilik bir örneklem gurubu üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasına katılan

personel görev yapıları itibari ile hemşire, hekim, ebe, tekniker, memur ve sağlık memurlarından oluşmaktadır.

Örnekleme eğitim durumları incelendiğinde büyük bir çoğunluğun lisans, lise ve ön lisans mezunu oldukları tespit edilmiştir. Yine bu veri memurlar, ebe/hemşireler ve hekimlerin yoğun olması sebebiyle ilişkilendirilmektedir.

Kurumda çok sayıda farklı alanlarda hizmet veren şubeler olması sebebiyle, örneklemin çalıştığı alan araştırmasında oldukça fazla bölüm sayısına ulaşılmıştır. Bu çeşitlilik, farklı bölümlerde ve görevlerde çalışan bireylerin motivasyon ve verimlilik değerlerini örneklemede faydalı olarak görülmektedir. Farklılıklar, puan ortalamalarında kimi sorularda baskın cevapların alınmasına engel, çeşitli yorumların yapılmasına ise sebep olmuştur.

Sağlık sektöründe geçirilen mesleki yılların önemi tecrübe bağlamında oldukça önemlidir. Yoğun tempo ve sürekli insan ilişkileri içerisinde bulunan sağlık çalışanı, zamanla tecrübeye altyapılı öngörülere sahip olmakta ve sorunları doğmadan çözebilmektedir. Araştırma katılımcılarının sektörde bulunma yılları her ne kadar dağınık paylara sahip olduğu görülse de baskın gurubun 5 yıl ve üzeri olduğu anlaşılmıştır. İkinci sırada baskın grup ise 10 yıl ve üzeri hizmet veren katılımcılardır. Buda bize Uzun çalışma yıllarına sahip katılımcılar ve daha kısa süredir hizmet verenlere bir örneklemede uygulanan anket çalışması ile motivasyon ve verimliliğin önemi hakkındaki düşünceleriyle ilgili fikir verecektir.

Farklı meslek gurupları ve aynı meslekler içerisinde farklı görevlerde çalışan katılımcılara uygulanan anket çalışması sonucu farklı gelir seviyeleri ile karşılaşılmıştır. Bu gelir farklılıklarının çalışanların motivasyonlarına olan etkisi oldukça bariz bir şekilde görülmektedir. Anket sorularının sonuncusu olan ve katılımcıların kendilerine göre en önemli motive edici araç olarak gördüğü gelir ve sosyal haklara verilen oyların oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Büyük bir çoğunluğunun evli ve çocuk sahibi olduğu düşüncesi ile örneklemeden elde edilen bu sonuç, sağlık çalışanlarının genel düşüncesi olarak algılandığı takdirde, sağlık çalışanlarının ücretler konusunda yeterince tatmin olamadıkları sonucuna ulaşılabilmektedir.

Çalışanların, kendilerini çalıştığı kuruma ait hissetmeleri oldukça doğal bir durum olduğu düşünülmektedir. Araştırma katılımcılarının çoğu bu yönde fikirlerini beyan ederken, yaptıkları işin değerli bir iş olduğu konusunda oldukça kararlı oldukları tespit edilmiştir. Yapılan işin değeri, işin yapıldığı yerden geldiği fikri yerine bireysel olarak düşünülmekte ve kişisel hayat becerisi olarak görüldüğünü düşündürmektedir.

Bu kişisellik başarılı personelin kurum duyurularında ilan edilmesi konulu soruda da oldukça hissedilmektedir. Başarının ilanı performans arttırıcı bir hareket olmakla beraber, çalışanda bir rehavete de neden olabilmektedir.

Çalışma koşullarının niteliği, çalışanların performanslarını ve dolayısıyla motivasyonlarını etkilemektedir. Tüm çalışanlarda olduğu gibi sağlık çalışanlarında da iş ortamının fiziki olarak uygun olması verimliliklerini arttırmada oldukça faydalı görülmektedir. Örnekleme yöneltile anket sorusu sonucunda büyük bir kısmın bu konuda hemfikir olduğu ve bu konuda “Hiç Katılmıyorum ve Katılmıyorum” cevabının oldukça az olduğu tespit edilmiştir.

Yoğun çalışma şartlarına sahip sağlık çalışanı, fazla mesai veya aşırı iş yükü karşısında direnci oldukça düşük bir kesim olduğu düşünülmektedir. Fazla mesai ve aşırı iş yükü çalışanlarda verim düşüklüğüne sebep olacağı kanısını, örneklemeden elde edilen verilerin de yansıttığı görülmüştür.

Sağlık hizmetleri kalitesinin yaşamsal önemi nedeniyle sağlık hizmeti sunan kurumlar amaç ve işlevleri açısından önemli kurumlardır. Bu kurumların arzu edilen amaçlarına ulaşmasına etkili olan ekip çalışmasıdır. Verilen hizmetin kalitesi, hızı ve kalıcılığı ancak organize bir ekip işi sonucu olabilmektedir. En karmaşık hizmet işlerinden bir tanesi de sağlık hizmeti olarak görülmektedir. Sağlık hizmetinde alınabilecek sonuçlar düşünüldüğünde, hata payı en az olması gereken bir hizmettir. Bu bakımdan sağlık çalışanı, hekimden, memurlara kadar organize şekilde çalışmalı ve eksiksiz bir hizmet verebilmelidir. Katılımcıların ekip çalışması konusunda görüşlerinin oldukça olumlu olduğu tespitine dayanarak, hizmet sektöründe çalışan personelin ekip çalışmasının ve insan ilişkilerin önemi konusunda hemfikir olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Araştırmada dikkatleri çeken bir diğer nokta ise, sağlık çalışanlarının kurumlarından bir takım beklentileri olduğudur. Sosyal tesisler, dinlenme alanları, mesleki eğitimler ve kariyer planlamada kurum destekleri gibi. Anket çalışmasına verilen "katılıyorum" cevaplarının fazla olduğu gözlenmiş olup, Personel yaptığı işi daha iyi şekilde yapabilmek adına, iş dışı faaliyetler, etkinlikler konusunda kurumundan bir takım çağdaş çözümler beklemektedir.

Araştırma verilerine dayanılarak, sağlık çalışanlarının karşıt ya da hemfikirlerini özgürce beyan edebilmeleri ve olabilecek şikâyetlerin adaletli bir şekilde incelenmesi konusunda bir talep olduğu tespit edilmiştir. Çalışan şikâyetlerini ya da

karşıt fikirlerini, gelecek kaygısı ve kıdem korkusu olmadan söyleyebilmeli ve bu karşıt fikirlerin çarpışmasında bir sentez oluşabilmelidir.

Anket sorusuna verilen cevaplarla kariyer yönetimi sonucu doğru yerleştirmenin yapılmadığı görüşü azda olsa ağır basmaktadır.

Araştırma verilerinde son bölümde sorulan öncelikli motivasyon araçlarının sıralanmasında ilk sırayı alan “ücret, sosyal haklar, manevi ödül” den sonra ikinci sırada “Eğitim ve Terfi İmkânı”nın yer alması, çalışan personele eğitimle yükselme imkanı sağlanması ve terfi imkanı verilmesi çalışanın güdülenmesinde önemli motivasyon araçlarından olduğu gözlenmiştir. Bunun nedeninin örneklemin yaş ortalamasının küçük olması ve mesleki eğitime açık olmaları, sonuçta terfi hedeflerine ulaşmak istemeleri olarak düşünülmüştür. Etkili bir motivasyon aracı olan eğitimin kurumlar tarafından hayata geçirilmesi, çalışanların yeni bilgiler öğrenmesi, terfi imkanı çalışanlarda iş tatmini yaratacak dolayısıyla kurumda daha yüksek bir performans ve verimlilik sağlanacaktır.

KAYNAKLAR

- Akdemir, A. Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003
- Aktan, C. “Motivasyon Teorileri”, <http://www.kisiselbasari.com>, Erişim: 03.03.2015, 2006.
- Arıcı, S. Motivasyon ve İş ilişkisi, <http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php/> Erişim: 3.03.2015, 2007.
- Argon, T., Eren, A. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Aydın, O. “Davranış Bilimlerine Giriş” Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:722, Web Ofset-Eskişehir, 2008.
- Aykanat, S. Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu etkileyen Faktörler, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Bakan, İ. Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Bayar, M., Durna, M., Söylemez D. Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi, www.sabem.gov.tr/AkademikMetinler/goto.aspx?id=3062, Erişim: 03.03.2015, 2008.
- Baykal, B. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 2524, Divan Matbaacılık, İstanbul, 1978.
- Can, H., Azizoğlu, ÖA., Aydın, E. Organizasyon ve Yönetim” Desen Ofset, Ankara, 2011.
- Çiçek, D. Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Adana, 2005.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu Yayın no: DPT: 2548-ÖİK: 564, Ankara, 2001.
- Efil, İ. Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel, 8. baskı; İstanbul, 2006.
- Erdoğan, İ. İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1997.
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, Beta yayımları, İstanbul, 2003.
- Eren, E. Örgütsel Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.
- Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010.
- Erkut, H. “Verimlilik ve Özendirme” Verimlilik Dergisi, Sayı 6, Ankara, 1992.

- Eroğlu, F. Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- Ertürk, M. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001.
- Fındıkçı, İ. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003.
- Kaplan, M. Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- Kavuncubaşı, Ş., Kısa, A. Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No:767: Eskişehir, 2002.
- Kavuncubaşı, Ş. Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No:926, Eskişehir, 2002.
- Kaynak, T. Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi” Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1995.
- Keskin, B. Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.
- Keser, A. Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları Alfa Akademi Basım Yayım, İstanbul, 2006.
- Kılıç, R., Keklik, B. “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 2012; 14(2).
- Kırcı, A. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.
- Kısa, A. Sağlık Kurumlarında Kaynak Planlaması, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:926, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Eskişehir, 2009.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş., İstanbul, 2003.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın A.Ş.,11. Baskı, İstanbul, 2007.
- Koparal, C. Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Ünite:18, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, 1999.
- Korkmaz, S. Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Önen, L., Tüzün, B. Motivasyon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.

- Öney, E. Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 265, Sevinç Matbaası, Ankara, 1968.
- Özkuş, AE. Sağlık Kurumlarında Kaynak Planlaması” Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 768, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Eskişehir, 2009.
- Öztürk, DA. Hemşirelerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve İş Yaşam Kalitesinin İş Doyum Düzeyine Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Pekel, HN. İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- Peker, Ö., Aytürk, N. Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitabevi, Bursa, 1998.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. Örgütsel Davranış, Alfa Akademi Basım Yayım, Bursa, 2013.
- Sapançalı, F. Çalışanların Güdülenmesinde kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 4, Cilt: 22, Ankara, 1993.
- Silah, M. Endüstride Çalışma Psikolojisi, Selin Kitabevi, Ankara, 2005.
- Soykenar, M. Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesinde Örnek Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Programı Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Şen, O. e-sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik e-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi İle İlgili Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Taştan, S. Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri, <http://www.kisiselbasari.com>, Erişim :02.03.2015, 2005.
- Ünal, S. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri, <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say/7...pdf>, Erişim: 05.03.2015, 2008.

- Yıldırım, S. Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Yılmaz, MK. Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Müessilleri Üzerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Yüksel, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.
- Yüksel, İ. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1); 47-58, 2004.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

TOROS ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
Sayın Katılımcı; Bu anket," Adana İl Sağlık Müdürlüğünde çalışan personel motivasyonunun verimliliğine etkisi'ni " araştırmak amacıyla düzenlenmiştir.
Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar, katılımınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim. Hacer İZGİ
(Lütfen Tercihlerinizi ilgili cevabın yanına (X) işareti koyarak belirtiniz)
Kişisel Bilgiler
1. Mesleğiniz ve Branşınız:(Lütfen Yazınız.)
2. Eğitim durumunuz nedir?(Lütfen Yazınız.) () Lise ve Dengi okul () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
3. Doğum Tarihiniz Nedir? (Lütfen Yazınız.) () 1990-1983 () 1982-1975 ()1974-1964 () 1963- 1958 () 1957 ve üzeri

<p>4. Medeni durumunuz nedir? (Lütfen Yazınız.)</p> <p><input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Boşanmış</p>
<p>5. Kaç Çocuğunuz var? (Lütfen Yazınız.)</p> <p><input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 ve üzeri</p>
<p>6. Hangi bölümde çalışıyorsunuz? (Lütfen Yazınız.).....</p>
<p>7. Sağlık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?(Lütfen Yazınız.)</p> <p><input type="checkbox"/> 0-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-11 Yıl <input type="checkbox"/> 12-17 Yıl <input type="checkbox"/> 18-24 Yıl <input type="checkbox"/> 25 Yıl ve üzeri</p>
<p>8. Kaç yıldır bu kurumda (Sağlık Müdürlüğünde) görev yapıyorsunuz?(Lütfen Yazınız.)</p> <p><input type="checkbox"/> 0-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-11 Yıl <input type="checkbox"/> 12-17 Yıl <input type="checkbox"/> 18-24 Yıl <input type="checkbox"/> 25 Yıl ve üzeri</p>
<p>9. Aylık geliriniz nedir?</p> <p><input type="checkbox"/> 500-999 TL <input type="checkbox"/> 1000-1999 TL <input type="checkbox"/> 2000-2999 TL <input type="checkbox"/> 3000-3999 TL <input type="checkbox"/> 4000- TL ve üzeri</p>

Aşağıda yer alan ifadeler doğrultusunda çalıştığınız kurumunuzu göz önünde bulundurarak 5'li skalada yer alan ve sizin için en uygun olan yanıtı işaretleyiniz					
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kendimi çalıştığım kurumun önemli bir parçası olarak görüyorum					
2. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum					
3. Kurum yönetimi, bizlerin mesleki anlamda daha iyi olmamız için sürekli eğitim, seminer vb. faaliyetler düzenler veya bunlara gönderir.					
4. İşyerimde bu yıl gerçekleşen kurumsal değişiklikler motivasyonumu olumlu yönde etkiledi.					
5. Başarılı personelin ve kurum duyurularının, kurum bilgi sisteminde yayınlanması çalışanların motivasyonu için etkili oluyor.					
6. Mesleki tehlikeler (Şiddet, mobbing, tükenmişlik sendromu vb.) çalışma isteğimi ve verimli çalışmama engel oluyor.					
7. Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel etmenlerin yeterli olması durumunda iş motivasyonum artar.					
8. Mesai ve iş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz yönde etkiliyor.					
9. İş dışında, kurumumuzun sportif faaliyetler, eğlenceler, etkinlikler gibi sosyal imkânlarının olması motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.					
10. Ekiple çalışmam daha verimli olmamı sağlar.					

1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
11. Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum arasında ters bir ilişki vardır.					
12. Mesleğimi icra ederken maddi ödül almak, manevi ödül almaktan daha önemlidir.					
13. Çalıştığım kurum kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirici olanaklar sağlıyor.					
14. Kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanlar doğru işlere yerleştirilmektedir.					
15. Amirlerim uyumlu ve başarılı kurum atmosferi için ellerinden gelen çabayı göstermektedir.					
16. Kurumumdaki insan ilişkileri verimlilik ve etkinliği olumlu yönde etkiliyor.					
17. Motivasyonumu arttırmak için Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik (PDR) desteğine ihtiyaç duyuyorum.					
18. Görev yaptığım kurumun ileride, şuan ki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum					
19. Çalışma arkadaşlarımızla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımızı düşünüyorum.					
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ					
1. Yönetimin alacağı kararlarda benim görüşümün alınması önemlidir.					
2. İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması motivasyonu artırır.					
3. Başarılı olan personele yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonu artırır.					

1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
4. Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşmacı olması gerekir.					
5. Kişiyeye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür.					
6. Çalışanlar; İş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi faaliyetlere tabi tutulurken bu kararların alınmasında performanslarının veri kaynağı olarak kullanılması gerekir.					
7. Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun ve düzenli olarak yenilenmesi motivasyonu artırır.					
8. Aşağıdaki motivasyon araçlarını öncelik sırasına göre 1 den 5'e doğru sıralayınız () Eğitim ve terfi imkanı () Yetki ve sorumluluk devri () Yönetimde kararlara katılma () Ücret, sosyal haklar, manevi ödüller ve prim sistemi () Rekabet şartları ve performans					

Anketimiz bitmiştir, katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

05.02.1969 tarihinde Adana'nın İmamoğlu İlçesinde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Adana İmamoğlu İlçesinde tamamladıktan sonra Konya Sağlık Meslek Lisesinde Ebelik bölümüne kaydoldum. 4 yıllık eğitimin ardından Elazığ'ın Maden İlçesine bağlı Kaşlıca Köyüne Ebe olarak atandım. Elazığ ilinde 5 yıl görev yaptım. 1993 yılından itibaren Adana'da çalışmaya başladım.

Bu arada Anadolu Üniversitesi Ebelik Bölümünü 1995 yılında bitirdim. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden 2001 yılında mezun oldum. Ardından Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Halkla ilişkiler Bölümünü 2008 yılında bitirdim. Anadolu Üniversitesi Sağlık Kurumları işletmeciliği bölümünden ise 2010 yılında mezun oldum. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Sağlık Yüksek Okulu Ebelik Bölümü Lisans eğitimimi 2011 yılında tamamladım.

2010 Yılında görevde yükselme sınavına katılarak görev değişikliği yaptım. Halen Adana İl Sağlık Müdürlüğü İzleme ve Değerlendirme Şubesinde Şef olarak görev yapmaktayım.