

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

**ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMU
YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN
FAKTÖRLER
(MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZİ HAZIRLAYAN:
ALİ BURAK MÜLAYİM

İSTANBUL, 2015

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

**ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMU
YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN
FAKTÖRLER
(MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZİ HAZIRLAYAN: Ali Burak MÜLAYİM

ÖĞRENCİ NO: 1107461054

DANIŞMAN:

Prof.Dr.MEHMET FİKRET GEZGİN

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, akademik etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik etik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat tarafımdan hazırlandığına and içerim./...../2015

Ali Burak MÜLAYİM

Adı ve Soyadı : Ali Burak MÜLAYİM
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Motivasyon Unsurları,
Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticileri

ÖZ

ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMU YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER (MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)

Motivasyon, kurumlarda verimliliği arttıran en önemli olgulardan biridir. Tüm işletmelerin ortak hedefi çalışanların motivasyonunu yüksek tutarak ortak amaçlara en kısa sürede ulaşılmasını sağlamaktır. Bunu sağlamak için çalışanların istekli olması ve işi benimsemesi gerekir. Bu isteği sağlayan güç motivasyondur.

Günümüzde, görev yaptığı kurum ile bütünleşmiş, görev ve sorumluluklarının bilincinde ve motivasyonu yüksek olan yöneticilerin kurumlarını daha kısa sürede hedeflerine ulaştırdığı, kurumun performans ve verimini arttıracacağı bilinmektedir.

Dünyamızda kaynakların sınırlı olduğu dikkate alınırsa eldeki en değerli kaynağın insan gücü olduğu görülür. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak bir şeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan, üretimde en değerli kaynak olarak görülmektedir. Kurumlarda bu tatmini ve başarıyı elde etmeyi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisini de yöneticilerin motivasyonu oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasında; Muğla ili özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler ele alınmıştır. Motivasyon faktörlerinin Muğla ili özel ve kamu sağlık yöneticilerini nasıl etkilediğini ve hangi faktör yada faktörlerin motivasyonlarında daha etkili olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır.

Name and Surname : Ali Burak MULAYIM
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGIN
Degree and Date : Master, 2015
Major : Business Administration
Key Words : Motivation, Motivation factors , Motivation , Private and
Public Health Agency Managers

ABSTRACT

FACTORS AFFECTING THE MOTIVATION OF THE DIRECTORS OF PRIVATE AND PUBLIC HEALTH AGENCY (EXAMPLE MUĞLA PROVINCE)

Motivation is one of the most important phenomena that increase productivity in organizations. Shared objective of all enterprises is to reach common aims as soon as possible by holding the motivations of employees high. To ensure this employees must be enthusiastic about the work and must adopt the business. Motivation is the power that meets this desire.

Today, it is known that the managers who are highly motivated and aware of their duties and responsibilities and integrated with the organization they work; achieve targets in a shorter time and increase performance and efficiency in their institutions.

Given the limited resources available in our world is seen as the most valuable source of manpower. Successful, all the information and live the joy of making things by revealing the skills and experienced human is seen as the most valuable resource in production. The factors that help to ensure satisfaction and to achieve success in organizations constitutes one of the most important motivation of the manager .In this study ; Muğla affect the motivation of private and public health care administrators factors are considered.The motivating factor of Muğla private and public health managers and how they affect the motivation factor or factors which are explained to be more effective .

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON, MOTİVASYON UNSURLARI ve ÖNEMİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	5
2. MOTİVASYON UNSURLARI.....	6
2.1. Kararlara Katılma.....	6
2.2. Başarı Sonucu Takdir Edilme.....	7
2.3. Eğitimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi.....	8
2.4. Değer ve Statününün Motive Etme Gücü.....	9
2.5. Yetki ve Sorumluluk Devrinin Motivasyona Katkısı.....	10
2.6. Çevreye Uyum Göstermenin Motivasyon Düzeyini Yükseltmesi.....	11
2.7. Ücretin Motivasyona Etki Derecesi.....	11
2.8. Örgütte Terfi Olanığının Motivasyona Katkısı.....	13
3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	13
3.1. Yönetici Açısından Önemi.....	13
3.2. Çalışan Açısından Önemi.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1. MOTİVASYONA ETKİ EDEN EKONOMİK FAKTÖRLER.....	17
1.1. Ücretin Motivasyon Düzeyine Etkisi.....	17
1.2. Primli Ücret Uygulaması ve Çalışma İsteği Üzerindeki Etkisi.....	19
1.3. Kara Katılma ve Performansa Etkisi.....	22
1.4. Ekonomik Ödüllerin Motive Etme Derecesi.....	23
1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	24
2. PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER.....	25
2.1. Örgüte Olan Güven Duygusunun Gelişmesi.....	25
2.2. Sosyal Etkinliklere Katılma.....	26
2.3. Çalışmada Bağımsızlık ve Örgütsel Emeklilik.....	27
2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma.....	28
2.5. Ödül ve Cezanın Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	29
2.6. Modern Örgüt Yapısında Öneri Sistemi.....	29
2.7. İşin Cazibesinin Motivasyona Etkisi.....	29
2.8. Değer ve Statünün Çalışan Üzerindeki Etkisi.....	30
2.9. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek.....	30
3. ÖRGÜTSEL ve YÖNETSEL FAKTÖRLER.....	31
3.1. Amaç Birliği ve Örgütsel Başarı.....	31
3.2. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	32
3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri.....	33
3.4. Kararlara Katılma Sürecine İştirak Etme.....	35
3.5. İletişimin Örgüt ve Çalışan Üzerindeki Etkisi.....	35
3.6. Disiplin Sisteminin Performans Düzeyine Etkisi.....	37
3.7. Yönetimde Esnek Yönetim Anlayışı.....	38
3.8. Takdir Edilmenin Motivasyon Seviyesine Olumlu Etkisi.....	39
3.9. Fiziki Koşulların İyileştirilmesi.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA'DA ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. TÜRKİYE'DE SAĞLIK SİSTEMİ ve SAĞLIKTA DÖNÜŞÜM PROGRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	41
1.1. Türkiye'de Sağlık Sistemi	41
1.2. Sağlıkta Dönüşüm Programı.....	42
2. MUĞLA ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	44
2.1. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri.....	45
2.2. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Çalışma Yaşamındaki Hizmet Süreleri.....	46
2.3. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şimdiki Çalıştığı Kurumdaki İş Deneyim Düzeyi.....	47
2.4. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şu Anda Buldukları Görev Ünvanı.....	48
2.5. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Buldukları Statüde Çalışma Süresi.....	49
2.6. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Aylık Gelir Düzeyi.....	50
2.7. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yaş Düzeyi, Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımı.....	51
2.8. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Cinsiyet Dağılımı.....	51
2.9. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Medeni Durum Dağılımı.....	52
3. MUĞLA ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNDE MOTİVASYON.....	53
3.1. Muğla Özel ve Kamu Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörler.....	53
3.1.1. İşyerinde Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımı Olmasının Motivasyona Olumlu Etkisi.....	53
3.1.2. Yöneticinin Aldığı Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunluğunun Değerlendirilmesi ve Motivasyona Etkisi.....	54

3.1.3. Yöneticinin, İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Yüksek Olması Motive Olması İçin Yeterlidir.....	55
3.1.4. Primli Ücret Uygulaması İle İşteki Başarılar İçin Prim Verilmesi, Çalışma İsteğini, Azmini ve Motivasyonu Arttırır.....	56
3.1.5. İşteki Başarılar İçin Maddi Ödül ve Prim Verilmesi Motivasyonu Arttırır.....	58
3.1.6. Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır.....	59
3.1.7. Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır.....	60
3.1.8. Çalışılan Kurum Emeklilik, Sigorta gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır.....	61
3.1.9. İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum.....	62
3.1.10. Giyecek, Yiyecek, Yakacak, Konut, Ulaşım Olanakları gibi Cazip İmkanlar Olmalıdır.....	63
3.2 Muğla Özel ve Kamu Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler.....	64
3.2.1. İşyerindeki Prestij ve Diğer İnsanlardan Görülen Saygı ve Değer Çalışanlar İçin Önemlidir.....	64
3.2.2. Görevim Nedeniyle Toplum İçerisinde Kazandığım Saygınlık Motivasyon İçin Önemli Bir Faktördür.....	65
3.2.3. Yaptığımız Hizmetlerin Sonucunda Başkalarının Memnun Olması Motivasyonumuzu Arttırır.....	66
3.2.4. Bağımsız Çalışma İmkani Verilerek İnsiyatif Kullanabilmek İş Yapma İsteğini Arttırır.....	67
3.2.5. İşyerinde Rotasyon Metoduyla Belirli Sürelerde Farklı Yerlerde Görev Yapmak Çalışma Çevresine Uyum ve Motivasyonu Arttırır.....	68
3.2.6. Çalışanlara Dostça Davranılmalı, Empatik Tutum Sergilenmelidir...69	
3.2.7. Çalışanların Görüş ve Önerilerinin, Üstlerince Önemsinmesi Onların Çalışma Hevesini Kamçılar.....	70
3.2.8. Önemli Bir Ünvana ve Cazip Bir İşe Sahip Olmak, Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilebilir.....	71
3.2.9. Doğum Günü, Evlilik, Yıl Dönümü Gibi Özel Günlerin Hatırlanmasının Motivasyona Etkisi.....	72

3.2.10. İş Dışında, Eğlenceler, Sportif Uğraşlar vb. Sosyal İmkanların Olması İş Motivasyonunu Arttırır.....	73
3.2.11. Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir.....	74
3.2.12. Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir.....	75
3.2.13. Bulduğum Kurum İçinde Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonu Arttırır.....	76
3.2.14. Adil Bir Ceza Sistemi Çalışma Disiplinini ve Çalışma İsteğini Arttırır.....	77
3.2.15. Çalışılan Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygılı Olması Motivasyonu Yükseltebilir.....	78
3.2.16. Çalıştığım Kurumda, Bireysel Farklılıklar, Çalışanların Psikolojisi ve Kişiliği Dikkate Alınmaktadır.....	79
3.2.17. İşyerinde Duygu, Düşünce ve Davranışlarımı Yeterince İfade Edebiliyorum.....	80
3.3 Muğla Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	81
3.3.1 İşyerindeki Prestij ve Diğer İnsanlardan Görülen Saygı ve Değer Çalışanlar İçin Önemlidir.....	81
3.3.2 Kurumda Çalışanların, Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması Kurumun Başarısı İçin Gereklidir.....	82
3.3.3 Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır.....	83
3.3.4 Çalışanlara Eğitim, Kişisel İlerleme, Gelişme ve İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Sağlanmalıdır.....	84
3.3.5 İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Açık Olmalıdır.....	84
3.3.6 Yapılan İşin Takdir Edilmesi, Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır.....	85
3.3.7 Başarılı Olan Personelin Yöneticiler Tarafından Herkesin Önünde Teşekkür Edilmesi veya Plaket Verilmesi Çalışanların Motivasyonunu Arttırır.....	86
3.3.8 Bölümler Arası ve İş Arkadaşları Arasındaki İletişimin Varlığı Motive Edici Bir Faktördür.....	87

3.3.9 Kurumun Faaliyetleri ve Durumu Hakkında Çalışanlara Bilgi Verilmesi Gereklidir.....	88
3.3.10 İş Arkadaşlarımdan Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar, Çalışma Motivasyonumu Azaltır.....	89
3.3.11 Çalışma Ortamının Isıtma, Aydınlatma, Havalandırma Gibi Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması İş Motivasyonunu Arttırır.....	90
3.3.12 Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır.....	92
3.3.13 Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanığına Sahip Olmalıdır.	93
3.3.14. İşte Terfi Edebilmek İyi Bir Ücret Almaktan Daha Önemlidir.....	94
3.3.15. Terfi İmkanlarından, Çoğunlukla Yönetim Kademesine Yakın Kimselerin İstifade Etmesi, Diğer Personelin Motivasyonunu Etkiler.....	95
3.3.16. Örgütsel Demokrasinin Gerçekleşmesi İçin Katılımcı, Demokratik Ve Esnek Bir Yönetim Biçimi Olmalıdır.....	96
3.3.17. Kurum Kültürü Çeşitli İletişim Kanalları İle Her Fırsatta Bütün Çalışanlara Anlatılmalıdır.....	97
3.3.18. Kurum Kültürüne İnsan Odaklı Bir Yönetim Anlayışı Hakim Olmalıdır.....	98
3.3.19. Kurumda, Disiplin Kuralları Hakkaniyetli Bir Biçimde Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır.....	99
3.3.20. Çalışan Her Bireye Aynı Yönetim Tarzı Uygulanması Gerekir, Kişisel Farklılıkların İş Alanında Fazla Etkisi Yoktur.....	100
3.3.21. Ekiyle Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağlıyor.....	101
3.3.22 Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Arttırır.....	102
3.3.23. Teknolojik Yenilikler Çalışanları Gitgide Monotonlaştırarak Motivasyon Düzeylerini Olumsuz Yönde Etkiler.....	103

SONUÇ	105
KAYNAKÇA	109
EK: Muğla İli Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Anketi	112

TABLolar LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No:
Tablo 1. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri....	45
Tablo 2. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Çalışma Yaşamındaki Hizmet Süreleri... ..	46
Tablo 3. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şimdiki Çalıştığı Kurumdaki İş Deneyim Düzeyi.....	47
Tablo 4. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şu Anda Buldukları Görev Ünvanı.....	48
Tablo 5. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Buldukları Statüde Çalışma Süresi.....	49
Tablo 6. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Aylık Gelir Düzeyi..	50
Tablo 7. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yaş Düzeyi, Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımı.....	51
Tablo 8. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Cinsiyet Dağılımı.....	51
Tablo 9. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Medeni Durum Dağılımı.....	52
Tablo 10. İşyerinde Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımının Olmasının Motivasyona Olumlu Etkisi.....	53
Tablo 11. Yöneticinin Aldığı Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunluğunun Değerlendirmesi ve Motivasyona Etkisi.....	54
Tablo 12. Yöneticinin İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Yüksek Olması Motive Olmak İçin Yeterlidir.....	55

Tablo 13. Primli Ücret Uygulaması İle İşteki Başarılar İçin Prim Verilmesi, Çalışma İsteğini, Azmini ve Motivasyonunu Arttırır.....	56
Tablo 14. İşteki Başarılarım İçin Maddi Ödül ve Prim Verilmesi Motivasyonumu Arttırır.....	58
Tablo 15. Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır.....	59
Tablo 16. Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır.....	60
Tablo 17. Çalışılan Kurumun, Emeklilik, Sigorta Gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır.....	61
Tablo 18. İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum.....	62
Tablo 19. Giyecek, Yiyecek, Yakacak, Konut, Ulaşım, Olanakları gibi Cazip İmkanlar Olmalıdır.....	63
Tablo 20. İşyerindeki Prestij ve Diğer İnsanlardan Görülen Saygı ve Değer Çalışanlar İçin Önemlidir.....	64
Tablo 21. Görevim Nedeniyle Toplum İçerisinde Kazandığım Saygınlık Motivasyon İçin Önemli Bir Faktördür.....	65
Tablo 22. Yaptığımız Hizmetlerin Sonucunda Başkalarının Memnun Olması Motivasyonumuzu Arttırır.....	66
Tablo 23. Bağımsız Çalışma İmkani Verilerek İnisiyatif Kullanabilmek İş Yapma İsteğini Arttırarak Motivasyona Etkisi.....	67
Tablo 24. İş Yerinde Rotasyon Metoduyla Belirli Sürelerde Farklı Yerlerde Görev Yapmak Çalışma Çevresine Uyumu ve Motivasyonu Arttırır.....	68
Tablo 25. Çalışanlara Dostça Davranılmalı, Empatik Tutum Sergilenmelidir.....	69
Tablo 26. Çalışanların, Görüş ve Önerilerinin, Üstlerince Önemszenmesi Onların Çalışma Hevesini Kamçılar.....	70

Tablo 27. Önemli bir Ünvana ve Cazip Bir İşe Sahip Olmak, Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilebilir.....	71
Tablo 28. Doğum Günü, Evlilik, Yıl Dönümü gibi Özel Günlerin Hatırlanmasının Motivasyona Etkisi.....	72
Tablo 29. İş Dışında, Eğlenceler, Sportif Uğraşlar vb. Sosyal İmkanların Olması İş Motivasyonunu Arttırır.....	73
Tablo 30. Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir.....	74
Tablo 31. Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir.....	75
Tablo 32. Bulduğum Kurum İçinde Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonumu Arttırır.....	76
Tablo 33. Adil Bir Ceza Sistemi Çalışma Disiplinini ve Çalışma İsteğini Arttırır.....	77
Tablo 34. Çalışılan Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygılı Olması Motivasyonu Yükseltebilir.....	78
Tablo 35. Çalıştığım Kurumda, Bireysel Farklılıklar, Çalışanların Psikolojisi ve Kişiliği Dikkate Alınmaktadır.....	79
Tablo 36. İşyerinde Duygu, Düşünce ve Davranışlarımı Yeterince İfade Edebiliyorum.....	80
Tablo 37. Tüm Çalışanların (Yöneten ve Yönetilen), Ortak Amaçlar İçin Çalışması Sağlanmalıdır	81
Tablo 38. Kurumda Çalışanların, Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması Kurumun Başarısı İçin Gereklidir.....	82
Tablo 39. Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı ile Alınmalıdır.....	83

Tablo 40. Çalışanlara Eğitim, Kişisel İlerleme ve gelişme olanakları sağlanmalıdır. Konularında Uzman Olan Kişiler Tarafından Toplantı,Seminer,Konferans vb. faaliyetlerde Personelin Eğitimi Sağlanmalıdır.....	84
Tablo 41. İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Sağlanmalıdır.....	84
Tablo 42. Yapılan İşin Takdir Edilmesi, Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır.....	85
Tablo 43. Başarılı Olan Personelin Yöneticiler Tarafından Herkesin Önünde Teşekkür Edilmesi Veya Plaket Verilmesi Çalışanların Motivasyonunu Arttırır.....	86
Tablo 44. Bölümler Arası ve İş Arkadaşları Arasındaki İletişimin Varlığı Motive Edici Bir Faktördür.....	87
Tablo 45. Kurumun Faaliyetleri Hakkında Çalışanlara Bilgi Verilmesi Gereklidir.....	88
Tablo 46. İş Arkadaşlarımdan Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar Çalışma Motivasyonumu Azaltır.....	89
Tablo 47. Çalışma Ortamının Isıtma, Aydınlatma, Havalandırma Gibi Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması İş Motivasyonunu Arttırır.....	90
Tablo 48. Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır.....	92
Tablo 49. Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanağına Sahip Olmalıdır.....	93
Tablo 50. İşte Terfi Edebilmek İyi Bir Ücret Almaktan Daha Önemlidir.....	94
Tablo 51. Terfi İmkanlarından ,Çoğunlukla Yönetim Kademesine Yakın Kimselerin İstifade Etmesi, Diğer Personelin Motivasyonunu Etkiler.....	95
Tablo 52. Örgütsel Demokrasinin Gerçekleşmesi İçin Katılımcı, Demokratik ve Esnek Bir Yönetim Biçimi Olmalıdır.....	96

Tablo 53. Kurum Kültürü Çeşitli İletişim Kanalları İle Her Fırsatta Bütün Çalışanlara Anlatılmalıdır.....	97
Tablo 54. Kurum Kültürüne İnsan Odaklı Bir Yönetim Anlayışı Hakim Olmalıdır.....	98
Tablo 55. Kurumda,Disiplin Kuralları Hakkaniyetli Bir Biçimde Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır.....	99
Tablo 56. Çalışan Her Bireye Aynı Yönetim Tarzı Uygulanması Gerekir, Kişisel Farklılıklarının İş Alanında Fazla Etkisi Yoktur.....	100
Tablo 57. Ekiple Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağlıyor.....	101
Tablo 58. Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Arttırır.....	102
Tablo 59. Teknolojik Yenilikler Çalışanları Gitgide Monotonlaştırarak Motivasyon Düzeylerini Olumsuz Yönde Etkiler.....	103

KISALTMALAR LİSTESİ

AÜ	:	Ankara Üniversitesi
C.	:	Cilt
Çev.	:	Çeviren
EBF	:	Eğitim Bilimleri Fakültesi
Ed.	:	Editör
EF	:	Eğitim Fakültesi
HÜ	:	Hacettepe Üniversitesi
s.	:	Sayfa
S.	:	Sayı
SBE	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
YYLT	:	Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Günümüzde, işletmelerin en önemli unsurunun insan kaynakları olduğu artık tartışmasız kabul edilmektedir. İşletmelerin, insan unsuruna gereken verilmesi ve onun ihtiyaçlarının karşılanması ile verimliliği artar ve amacına ulaşması sağlanır. Bu amaca ulaşılmasını sağlayan en önemli araç ise çalışanların motive olmasıdır. Çünkü motivasyonun, çalışanın ihtiyaç ve hedeflerini uyumlu hale getirmesi, işletmelerin örgütsel etkinliğinin artırılması ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması, çalışanların psikolojik alanda huzurlu olması işletme açısından önem taşır. Bu nedenle hizmet sektöründe büyük pay sahibi olan sağlık kurumlarını ve diğer insanlara sağlık hizmeti sunma amacı ile çalışan personeli organize eden, yöneten sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyon faktörlerini incelemek için Muğla ili özel ve sağlık kurumu yöneticileri konu olarak seçilmiştir.

- **Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı, özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu Muğla ili örneğinde araştırmaktır. Çalışmanın bir kısmında teorik bilgilerin anlatıldığı iki bölüm bulunmaktadır. Diğer kısmında ise saha çalışması ve bu çalışmaya ait bulgular ve açıklamaları yer almaktadır. İlk iki bölümdeki amacımız motivasyon kavramını, önemini, yönetici ve çalışanların motivasyonuna etki eden faktörleri ve motivasyonun yönetici ve çalışan açısından taşıdığı önemi ortaya koymaktır. Bu çalışma ile motivasyonu etkileyen faktörler, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel bağlamda incelenmiştir. Çalışmanın diğer kısmına ait son bölümünde ise amaçlanan husus öncelikle saha çalışması sonucunda ortaya çıkan bulguları değerlendirerek, yorumlamak ve eleştirerek, önerilerde bulunmaktır.

- **Çalışmanın Önemi:** Günümüzü en iyi anlatan kavramların, sürekli gelişim ve değişim olduğu yaygın bir kanat olarak kabul edilmektedir. Günümüzde değişimin yaşandığı asıl alan ise bilgi üretimidir. Artık dünyanın her ülkesinde, kamu veya özel olsun her kesiminde, insanların ve ya kurumların bu değişim ve gelişim sürecinde ayakta durabilmelerini sağlayan en önemli sermayesi bilgidir.

Küreselleşen dünyada her şey çok çabuk değişmektedir. İnsanlar bu değişim sürecine başarılı olmak için ayak uydurmak zorundadır ya da değişime ayak uyduramayıp başarısızlığı kabullenmek durumunda kalacaklardır. Karşı karşıya olduğu değişimin kaçınılmazlığını kabullenmek ve bundan yararlanmaya hazırlanmak çok önemlidir.

Kurumların bu değişim ve gelişim sürecinde izledikleri yol ve yöneticilerin motivasyonu çok önemlidir. Yönetici; çalışanlarını harekete geçirmek ve kendilerini işlerine vermelerini sağlamakla yükümlüdür. Yönetici, belirsizlik karşısında karar verebilmeyi ve en çalkantılı değişim dönemlerinde bile olumlu bir tavır gösterebilmeyi öğrenebilmelidir. Başkalarının duygularını anlayabilme, önsezi, düzeltme yeteneği gibi karakteristik özellikler ve insan doğası hakkında bilgi, başarı sürecinde gereklidir. Karşılıklı saygı, güvenilirlik ve başkasını düşünme gibi değerler başarıya giden yolda önemlidir.

Dünyamızda kaynakların sınırlı olduğu dikkate alınırsa eldeki en değerli kaynağın insan gücü olduğu görülür. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak bir şeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan, üretimde en değerli kaynak olarak görülmektedir. Kurumlarda bu tatmini ve başarıyı elde etmeyi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisini de yöneticilerin motivasyonu oluşturmaktadır.

İçinde bulunulan 21. Yüzyılda, özellikle sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik alanlarda çok yoğun, çok hızlı bir değişim ve gelişme yaşanmakta; bu nedenlerden dolayı, küresel bilgi çağı da denmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişmelerden ötürü, eğer işletmeler çağa ayak uydurmak ve başarılı olmak istiyorlarsa, en önemli kaynakları olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermek zorundadırlar. Çünkü yaşanan bu değişim ve gelişmelerin temelinde insan unsuru bulunmaktadır.

Gereksinimleri karşılanmamış kişilerin de çalışmadaki verimi düşmekte, sonuçta hem bu insanlar hem de işletmeler kaybetmektedir. İhtiyaçlar insanda bir gerilime neden olur; oluşan gerilim de kişide istekler uyandırır. Ve istekler zamanla harekete, eyleme dönüşür. Bunun sonucunda da bir ürün, bir iş oluşur. İşte ihtiyaç-

gerilim- istek-eylem-ürün zincirini işletmeler çok iyi tanımalı ve bu zinciri hem çalışanlar hem de işletme yararına kullanma yollarını aramalıdır. En önemli yol da yöneticilerin güdülenmesi yani motivasyonudur. Çünkü her bilinçli davranışın gerisinde güdüleme yatmaktadır.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Çalışmanın teorik kısmında kaynak taraması tekniği kullanılmıştır. Son kısımda ise anket tekniği kullanılmıştır. Bununla birlikte saha çalışması sırasında teorik bilgilerde kullanılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmanın teorik kısmıyla ilgili çalışma olan kaynak taraması sırasında bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Bunlar güncel kaynaklara zor ulaşıyor olması ya da bulunamaması, kütüphanelerden elde edilen kaynakların kullanım süresinin kısa olması ve sağlık yöneticileri üzerinde yapılan çalışmaların sınırlı olması olarak ifade edilebilir.

Çalışmanın diğer kısmı olan saha çalışmasında karşılaşılan temel zorluklar ise; deneklerin yönetici olması nedeni ile yoğun bir çalışma ortamında bulunmaları ve anket çalışması için uygun zaman bulamamalarını söylenebilir. Sık ziyaret ve önceden randevu alarak, daha fazla zaman ayırarak yöneticilerin çoğunluğuna ulaşılmıştır.

- **Çalışmanın Planı:** İlk olarak Türkiye’de ki sağlık sisteminin organizasyon yapısı incelenmiştir. Sonraki bölümlerde ise, Muğla ilindeki özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri anket yöntemi kullanılarak tespit edilmiş, elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

- **Varsayımlar:** Çalışmanın varsayımları şunlardır;

i. Ekonomik faktörlerden olan ücret bireyin temel ihtiyaç ve gereksinimlerini giderebilmesi için motive edici bir güçtür.

ii. Çalışanlara verilen ücretin adil, dengeli ve günümüz ekonomik koşullarına olarak verilmesi bireyin kuruma olan güvenini, bağlılığını ve motivasyon artışıyla birlikte verimliliğinin de artmasına neden olmaktadır.

iii. Ekonomik faktörler, kişiyi yönlendirici bir araç olarak ödül ve ceza şeklinde kullanılmaktadır. Bu yöntemin zamanla etkisinin azalmasından dolayı sık bir şekilde kullanılmaktan kaçınmak gerekmektedir.

iv. Çalışanların kara katılımının sağlanması ya da performanslarına göre prim veya ek ödeme verilmesi bireylerin motivasyonunu arttırmaktadır.

v. Çalışanların tam ve kapsamlı bir sosyal güvenliğe sahip olmaları motivasyonlarını artırır.

vi. Çalışanların motivasyonu üzerinde ekonomik araçlardan daha fazla psiko-sosyal araçlara önem verilmektedir. Çalışanlara değer iş vermek, statü vermek, başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmek ve değer vermek bireyin motivasyonunu artırır.

vii. İletişimin kurumda iyi olması çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmesinde etkilidir.

viii. Çalışanların fiziksel koşullarının iyi olması kurumun verimliliğini artırır.

ix. Kurumda yükselme ve terfi imkanlarının olması çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

x. Yetki ve sorumluluk devri yapılan kurumlarda çalışanların aidiyet ve iş yapma istekleri artar.

xi. Sürekli ve düzenli eğitim verilen kurumlarda çalışanların kendine olan güven duyguları artar.

xii. Kurumlarda, çalışanları kararlara katılımının sağlanması sorumluluk duygusu ile birlikte aidiyet duygusunu artırır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON, MOTİVASYON UNSURLARI ve ÖNEMİ

1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bireysel ya da kurumsal olarak istenilen sonuçlara ulaşmada etkili olan ve hayatın her alanında karşımıza çıkan önemli bir güçtür. “Türkçe’de güdülenme ve isteklendirme kavramlarıyla ifade edilen motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca ‘motive- motivation’ sözcüğünden ve Latince’de ‘hareket etme’ anlamına gelen ‘mot’ kökünden türetilmiştir.”¹ Hareket etme anlamına gelse de insan davranışları ile ilgili bir konudur. “Motivasyonun kökü olan motiv(güdü), bir insanı harekete geçirici güç anlamına gelmekte olup, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da söndürücü) ve olumlu yöne yöneltici olmak üzere üç temel özelliğe sahip bir güçtür.”² Bu özellikler motivasyonun dinamik bir sürece sahip olduğunu da göstermektedir. “Motive, temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir ve ya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”³ Motivasyon, bireysel ya da kurumsal olarak belirlenen hedeflere ulaşmada önemli bir unsurdur.

Motivasyon, insanın istediğine sonuca ulaşmak için kendi iç dünyasında yaptığı planlama ve hazırlıktır. Sonucunda bireysel ya da kurumsal yarar vardır. İnsanların ihtiyaçlarından doğan ve insanları belli davranışlara yönelten durumlar mevcuttur. Motivasyon süreci bir ihtiyacın tatminidir.

Motivasyon, temelinde insan olan, içsel ya da dışsal etki edilebilen bir süreçtir. Bu süreç tatmin olmamış dürtülerin uyarılması, harekete geçmesi ile tetiklenir. “Motive etme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.”⁴ Tanımda da görüldüğü gibi motive etme olayı bir süreçtir. Bir başka tanımda şudur. “Yöneticilerin örgüt üyelerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi

¹ S.Tevruz, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul, 1989, Sayfa (s.)59

² İ.Bakan, “Motivasyon Kavramı”, Yönetimde Seçme Konular, Kayseri, 2007, s.158

³ E.Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2003, s.492

⁴ H.Can, Organizasyon ve Yönetimi, Ankara, 1992, s.164

yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemidir.”¹ Bu süreçte yöneticilerinde bilgiye dayalı önemli fonksiyonları bulunmaktadır.

“İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır.”² Tüm bu unsurların bileşkesi motivasyondur.

2. Motivasyon Unsurları

2.1. Kararlara Katılma

Katılımcı yönetim son yıllarda daha modern ve etkili bir yönetim biçimi olarak gösterilmektedir. İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma arzusu içerisindeyler. Özellikle yetişkinlerde bu dürtü oldukça güçlüdür. Bu beklentilerinin dikkate alınmadığı durumlarda aidiyet duygusunda azalma, dışlanma, kendini önemsiz hissetme gibi olumsuz duygular içerisinde girebilirler. “Katılma, iş görenin üretim potansiyelini harekete geçirecek ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Katılma sonuçta, kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinimlerine bir karşılıktır. İşinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek bir bireyin, bunları daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise olumsuz bir motivasyonun temelini oluşturur.”³ Üretim potansiyelini harekete geçirmek ve sürekli üst seviyede tutmak için personelin kararlara katılmasını sağlamalıdır. Kişinin bu yöndeki ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. “Jan Carlzon, daha 30 yaşındayken Scandinavian Airways’in başkanı oldu, bugüne kadar havacılık tarihinin genç hava yolları başkanı olarak kaldı. Çöküntüye uğramış bir kuruluşu ele aldığı anda yalnızca iki yıl içinde yılın havayolu seçilebilecek duruma nasıl getirdiği sorulunca hep kısa bir açıklama yapardı. Ben, işin başına geldiğimde bulduğum hiyerarşik piramidi yıkmaktan başka bir şey yapmadım. Önceleri tepede kabile şefi, altta ise Kızılderililer vardı, başka bir deyişle üstte oturan bir eşek yüzünden alttakiler nefes alamıyorlardı.”⁴ Bu değişiklik emir alarak çalışan bir personel yerine, herkes bütün alanlarda kendi karar verebilen bir örgüt üyesi olarak görmektedir. Psiko-sosyal bir

¹ M.Ş.Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998, s.193

² E.Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2012,s.498

³ F.Karaman, İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, 2010, s.85

⁴ K.Kobjoll, “Motivasyon”, Yönetim Dizisi:3, İstanbul,1996,s.27

varlık olan iş görenlerin görüşlerinin alınması onların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak onların ait olma duygularını, bir şeyler yapabilme, ortaya çıkarabilme duygularını tatmin edecektir.

Karara katılma, iş görenlerin motivasyonunu arttıran bir unsurdur. “İş görenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu Çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma,iş görenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.”¹Kararlara katılımı sağlayan bir yönetim anlayışını benimseyen bir işveren motivasyonu yüksek iş görenleri ile daha verimli ve etkin bir işletmeye sahip olacaktır.

2.2. Başarı Sonucu Takdir Edilme

İnsanlar için takdir edilme fırsatı dürtü olarak paradan daha önemli bir durumdur. “IBM’in kurucusu Thomas J.Vatson, ofis ve atölyelerinde dolaşırken bir çek defteri taşımasıyla ünlüydü. Birinin sıra dışı bir iş yaptığını gördüğünde, o kişiye çek yazardı. Bu miktar 5, 10 veya 25 dolar gibi rakamlar olurdu. Miktarlar küçüktü ama hareketinin etkisi çok iyiydi. Birçok durumda çalışanlar çekleri asla tahsil etmezlerdi. Onları çerçeveletir ve duvarlarına asarlardı. Ödüllerini parada değil, üretimlerinin kişisel takdirlerinde bulurlardı.”² İş göreni mekanik bir üretim faktörü olarak görmek ve ona göre davranmak işveren açısından büyük bir yanlıştır. İş gören psikolojik, sosyal ihtiyaçları olan bir varlıktır.

İş gören kendisine değer verildiğini hissetmesine olumlu yönde tepkiler verir. “Maslow’un dördüncü gereksinme grubu Takdir ve Saygı ihtiyaçlarına ilişkindir. Bu gereksinmeler, insanların başka insanlara ve gruplara başarılı hizmetler vermek suretiyle onların takdir ve saygınlığını kazanma faaliyetleri sonunda tatmin olurlar. Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kimseler kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe ve başarılarına) saygı duyarlar. Böylece kendine güven duygularını da geliştirir ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Takdir ve saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst

¹ G.İncir, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara,1985,s.74

²H.Durmuş, Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme;
[http:// www.hayatidurmus.com/GGO/subat pdf,s.9](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf,s.9), (28/04/2013)

görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır.”¹ Görüldüğü gibi takdir edilme sosyal bir varlık olan iş görenin mevcut potansiyelini ortaya çıkarmasını sağlayan önemli bir unsurdur.

2.3. Eğitimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Eğitim çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanacağı önemli bir araçtır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve çalışanların tatminini sağlaması açısından eğitim çok önemlidir. Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini artırma amacından kaynaklanır. Dinamik yapıya sahip organizasyonlarda sürekli olarak yeni bilgilerin edinilmesi gerekir. Organizasyonun yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlaması ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılmasıyla mümkündür. Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve eğitilen çalışanlar ait olan, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlar.

Yöneticilerin, motivasyonu içinde eğitim gereklidir. Yöneticinin pozisyonu gereği kendisinden beklenen performansa ulaşabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanması ve pekiştirmesi gerekir. Eğitim sayesinde eksik yönlerini tamamlayabilen, kendini sürekli geliştirme imkanı bulan bireyin kendine güveni artacak, yüksek motivasyonla işletmeye olan katkısını artıracaktır.² Çalışanlar günümüzde bir işletmeye girme kararlarında, işletmenin sağladığı eğitim imkanlarını da önemsemektedir.

Eğitim yaşamın bir parçasıdır. Eğitim ailede başlar ve bireyin ömrünün sonuna kadar devam eden bir süreçtir. Eğitim bir toplumun refah düzeyinin en önemli göstergesidir. Eğitim toplumun gelişmesini sağlar. Kurumlar açısından bakıldığında, sürekli verilen eğitim kurumun değişen şartlara ayak uydurmasını, gelişmeleri yakından takip edilmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Hizmet içi eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması da diğer bir unsur olarak ifade edilebilir.

¹ Eren, 2013,s.498

² Ö.Elbir, Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri, Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLT), Kütahya, 2006, s.23

Eğitim, alışanların iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların eğitim düzeyi ve deneyimleri uygun koşullar sağlanamadığında mutsuz olmakta ve işinden kaynaklı stres ve kaygı oluşmakta bu durum iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

2.4. Değer ve Statünün Motive Etme Gücü

Değer ve statü motivasyon için önemli iki unsurdur. Çalışanın işyerinde hissettiği psikolojik bir ihtiyaçtır. Kurumda yönetici tarafından hissettirilen bir değerinin olması, kişide psikolojik tatmin için gereklidir. Değer verilmediğini hisseden çalışanlar kendisini işten uzaklaştırır ve başarısız olur. Yapılan işin yöneticiler tarafından beğenilmesi çalışanın motivasyonunu arttırır. Daha fazla önemsenmek için her türlü çabayı gösterir. alışmalarının karşılığında statüsünde de yükselme gerçekleşir ise çalışanın iş tatminine bağlı olarak verimi de artar.

Statü, bir kimseye, toplumda başka kimseler tarafından verilen değerlerin toplamı olup, saygıyla birlikte dir. Yani, alışan sahip olduğu statü sayesinde diğer kişilerden saygı görür. Çalışılan mevkii ne olursa olsun kurumun kalifiye bir çalışanı olarak görülme, tüm çalışanlarda tatmin duygusu oluşturur. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görülen bir unvana sahip olma, başkalarının onlara verilen statülerde de olumlu etkiler yapar.¹ çalışanlar statüye önem verirler. Kurum içerisinde statü çoğu çalışan için önemli bir hedef durumundadır.

Örgüt içerisinde kişinin sahip olduğu yer anlamına gelen statü, hiyerarşik ya da fonksiyonel olabilir. Fonksiyonel statü bireyi daha fazla motive eder. Başkalarının kendisine değer vermesi ve örgüt içinde saygın olması, bazen kendini beğenmişliğe sürükler. Aşırı ilgi ve övgü kimi zaman olan bitenden kuşku duyulmasına da sebep olur. Dolayısıyla statünün etkisi herkeste farklıdır.² Ancak sonucu her ne olursa olsun çalışan statüsünü yükseltmek için çaba harcayacaktır. Motivasyon için gerekli olanda bu hedefe ulaşma çabasıdır.

Çalışanlar yaptıkları işten duydukları iş tatminleri, işveren ve yöneticinin elindedir. Çalışanlar, işverenlerin sevgi ve saygısını kazanabilmek için elinden geleni

¹ ř.A.Acuner, rgt Kültürünü Oluşturan Unsurların alışanlar zerindeki Motivasyonel Etkileri, Ankara, 2010,s.51

² H.Günaydın, Ekonomik Psikoloji(Psikolojik Faktörlerin Ekonomik Reformlar zerine Etkileri), İstanbul, 2007,s.228.

yapmaya çalışacaklardır. Çalışmalarının karşılığında değer ve saygı gören, statüsünde değişiklik olan çalışan, daha gayretli, daha fedakar olarak çalışacaktır. Özellikle iş yerinde kişinin kendini değerli hissetmesi işini daha çok benimsemesini ve önemsemesini sağlayacaktır. Buna göre, çalışan kişiye eğitimi ve becerileri doğrultusunda yüksek statü verilerek, motivasyonu ve verimliliği artırılmaktadır.

2.5. Yetki ve Sorumluluk Devrinin Motivasyona Katkısı

Yetki devri, çalışanın kendisini önemli hissetmesini sağlar. Çalışanlar saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek yetki devrini önemserler. Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesidir. Yetki devriyle, hem çalışanların kendine güveni artar hem de örgüte olan bağı güçlenir. Önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü çalışan, kendisine örgüt tarafından değer verildiğini düşünerek başarılı olmak için daha fazla motive olur.¹ Yaptığı işte daha özverili davranır ve daha fazla çaba harcar.

Yetki devrinin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri vardır. Çalışanın yaptığı iş ile ilgili kendisini geliştirmesini sağlar. Yetki sorumluluklar ile birlikte devredilmelidir. Bazı örgüt yapılarında yetkilerin büyük çoğunluğu örgütün en üst yöneticilerinde toplanır. Bu yöneticiler sürekli olarak çalışanları sıkı bir denetim ve disiplin altında tutmaya çalışarak düzeni sağlamaya uğraşırlar. Böyle bir yapıda yetki verilmeyen çalışana geniş sorumluluklar verilir. “Sorumluluk yüklenen iş görenler, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmadıkları için işler aksayacak; biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşacak, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar baş gösterecek ve bireylerin çalışma isteklerini yok eden, elverişsiz bir iş ortamı oluşacaktır. Bu yüzden, sorumluluk yüklenen bireye aynı ölçüde yetkinin verilmesi taşları yerine oturtacak birincil prensip olarak karşımıza çıkmaktadır”.² Böylece çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklar ve örgüt içerisinde esneklik, uyum ve moral yüksek düzeyde seyredecektir.

¹ A.Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul,2006, s.172

² Z.Sabuncuoğlu - M.Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa 2001, s.136

Sorumluluğunu bilen yetkili çalışan, işin olumlu, olumsuz her şeyinden kendisinin sorumlu tutar ve kendi yöntemleri ile çalışır. Yetkilendirme yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar vardır. Bunlar çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve karar verme gücüdür. Bu hususlar göz ardı edilir ise çalışanın başarılı olma olasılığı azalır. Yetkilendirilen çalışanlar, sorumluluklarını bildiği için bir üst düzey yöneticinin onayını beklemeden acil kararlar alıp, uygulamaya koyar. Çalışanın bu davranışı da örgütün dinanizmini ve verimliliğini artırır.

2.6. Çevreye Uyum Göstermenin Motivasyon Düzeyini Yükseltmesi

Çalışanların çevreye uyumu önemlidir. Personel çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına uyum sağlaması yeterli değildir. Çalışanın kurumunda psiko-sosyal koşullarına da uyum sağlaması gereklidir. İçine dönük ve kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede kuruma olduğu kadar, kendilerine de faydalı olamazlar. Personel yeni işe girdiği zaman kurumun çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve uyum sağlamalıdır. Yönetici ise, yeni gelen personele her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sosyal faaliyetler, uyum eğitimi uygulamaları ile en kısa sürede sağlamalıdır. Sağlanamaması durumunda kurumun çalışanları arasındaki işbirliği ve dayanışma gibi önemli unsurlar gerçekleşmeyecek ve kurumun başarısı olumsuz etkilenecektir.

Bu nedenle kurumun uyumlu bir çevre oluşturması, çalışanlarla karşılıklı işbirliği ve dayanışma içinde olması, çalışanlarına danışmanlık hizmeti sağlaması gereklidir. Personele sağlanacak danışmanlık hizmeti; örgütteki çalışmaların daha etkin ve verimli olarak yürütülmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerin, işbirliği ve iletişimin geliştirilmesine hizmet edecek şekilde sağlanmalıdır

2.7. Ücretin Motivasyona Etki Derecesi

Ücret, çalışanların yaptıkları işin karşılığına aldıkları paradır. Kurumlar en az gider ile en fazla hizmeti üretmeye çalışırlar. Çalışanlar ise yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti almak isterler. Bu hususta çalışanları işe yöneltten en önemli

nokta kendisi ve ailesinin arzuladıkları hayatı yaşamalarını sağlayacak ücreti elde etme çabasıdır. Bazı durumlarda çalışanlar için ücretin miktarı önemini kaybeder.

Ücret çalışanlar için temel motivasyon faktörlerindedir. Kurumlar çalışanlarını motive edebilmek için ücret artışı, primli ücret uygulamaları, ekonomik ödüller, kara katılma gibi yöntemler kullanabilmektedir.¹ Ancak bu yöntemleri belirli bir sistem içerisinde uygulanması çalışanlar üzerinde ücretin beklenen olumlu etkisinin artırılması için önemlidir.

Ücretin adil bir biçimde belirlenmesi ve dağıtılması önemlidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin yoğunluğu ve zorluğu ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur. Kurumlar için bir finans faktörü olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin çalışanın ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması motivasyonu üzerinde etkidir. Çalışan, yaptığı işiyle aldığı ücreti adil bulursa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır.

Ücret konusunda belki de en önemli konu ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücretleri kendileri ile benzer işleri yapan çalışanların aldıkları ücret ile kıyas içerisindedir. Bu kıyaslama sonucunun olumsuz olması personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Ücretin çalışanlar üzerinde motivasyonu arttırıcı yönde etkili olabilmesi için çalışanın beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine uygun olarak adil ve hakkaniyetli bir şekilde belirlenmesi gerekir.

Ücret, ayrıca çalışanın toplumdaki gruplar arasındaki konumunu göstermesinde de etkilidir. Bu yönüyle de çalışan için önemli bir motivatördür. Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktörlerden biri de ücret kapsamında verilen yan ödemelerdir. Emeklilik ikramiyesi, yaşam, sağlık, kaza sigortası, hastalık

¹ A.T.Balta, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007,s.79

izni, sosyal sigorta gibi unsurların varlığı çalışan üzerinde olumlu bir etki yaratırken, olmaması çok büyük iş tatminsizliğine neden olabilmektedir.

2.8. Örgütte Terfi Olanığının Motivasyona Katkısı

Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda yükselme olanaklarının bulunmasını isterler. Çünkü çalışanlar işleri iyice kavrayıp deneyimleri arttıkça yaptıkları iş tatmin etmemeye başlar. Buldukları mevkilerdeki yetki ve sorumluluklarını az bulurlar. Bu nedenle, daha yüksek daha yetki ve sorumluluklarla çalışmak ve kuruma daha faydalı olacaklarını hissederler. İlerleme ve yükselme olanağı bulunmayan yöneticilerin çalışma azimleri, çabaları azalacaktır. O halde yükselme işyerinde teşvik yani güdüleme aracıdır diyebiliriz.¹ Her çalışan, örgüt içinde kariyer konusundaki geleceğine dair, bazı endişeler bulunur. Bu endişelere bağlı olarak kariyerinde en üst ulaşabileceği yere kadar yükselme yolunun açık olmasını ister. Günümüz koşullarında bu elbette ki pek mümkün değildir. Her istediğimizde uygun koşullar, uygun kadro olmayabilir. Bu hususta bir tıkanıklık, duraksama yaşanabilir.

Çoğu çalışan uygun şartlara sahip olsa da, yeterli bilgi ve deneyim sahibi olsa da ilerleme sürekli olmayabilecektir. Yükselme konusunda bir diğer sorun ise, işyerinde oluşan çalışan ihtiyaçlarının, iş yerinde uygun çalışan var iken dışarıdan getirilenlerle tamamlanmasıdır. Bürokratik engeller dışında yöneticinin çalışana sağlayacağı yükselme olanakları, çalışanı motive edecektir. Daha fazla işi öğrenmek için motive edecektir. Terfi, kariyer, sadece paraya dayalı bir unsur olmayıp statü ile ilgili bir konudur. Çalışanlara yükselme olanaklarının tanınması, hem çalışanlarda güven duygusunu sağlar, ve motivasyonu arttıran bir husustur.

3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

3.1. Yönetici Açısından Önemi

Motivasyon yöneticileri çok yakından ilgilendiren önemli bir kavramdır. Başarılı bir yönetim, motivasyon önemli bir husustur. İyi bir yönetici, çalışanları kurumun ortak amacı doğrultusunda işin nasıl yapılacağını bildiren ve gözetin

¹ Eren, 2003, s.573

,hem de motive ederek etkin ve verimli çalışmalarını sağlayan kişidir. Görüldüğü üzere yöneticiler, kurum içinde motivasyon konusuyla direkt bağlantılı kişilerdir.

Yöneticinin görev yaptığı kurumda temel görevlerinden birisi, çalışanın davranışlarını, tutumlarını gözlemlemek, ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını kontrol etmek ve giderilmesini sağlamaktır. Çünkü, çalışanlar zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Çalışanların yaşadığı olumsuz durumlar iş verimini, iş kalitesin olumsuz bir şekilde etkiler. İhtiyaçları karşılanamayan, yaşadıklarının farkına varılmayan çalışan, iş doyumsuzluğu motivasyon düşüklüğü yaşayabilir. Bu yaşananlar başarıyı ve iş verimini etkileyen en önemli faktörlerdir.

Yönetici motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı çalıştığı kişilerin başarısına, bilgi, yetenek ve gücünü örgütsel amaçlar doğrultusunda harcamasına bağlıdır. Diğer bir deyişle, motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan kişilerin performans göstermesi beklenemez. Kişiler çeşitli davranışlar sergiler ve bu davranışların çeşitli nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan, kişilerin organizasyonun amacı doğrultusunda davranmalarıdır. Bunu sağlamak için yöneticinin motivasyon unsurlarını çok iyi bilmesi ve çalışanları harekete geçirebilecek hareketi yaratması gereklidir.

Motivasyon kişinin davranışlarının yorumlanmasıyla ortaya çıkar. Dolayısıyla yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Her bireyin yaşantısı farklı olduğu için davranışlarının sebepleri de farklıdır. Çalışanlarını tanımayan, onlar hakkında bilgi sahibi olmayan yöneticilerin, davranış çözümlemesine girmesi yanlış olacaktır. Her bireyi motive eden faktörler de farklıdır. Bu faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetici herkesin aynı motivasyon yöntemleriyle motive edildiği gibi hatalı bir düşünce içine girmemelidir. Eski tip yöneticiler, çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve onları korkutarak, parasal ödüller vererek motive edileceğine inanır. Bu kısa vadede yarar sağlasa da uzun vadede çalışanları işten soğutur. ¹ Bu süreçte motivasyonun tüm unsurları yöneticiler tarafından etkin bir biçimde kullanılmalıdır.

Verimi yükseltecek, motivasyon yöntemlerini geliştirebilmek için yöneticilerin insan kaynaklarını iyi bilmeleri, üretkenliği, verimi neler artırır, sonuç

¹ H.Kantar, İşletmede Motivasyon, İstanbul, 2008,s. 126

neden böyle olduğu hususunu anlamaları gerekir. Ayrıca kişilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamakta, onları motive etmek için gereklidir.¹ Yöneticilerde çalışanlarını tanımaya yönelik bir çaba içerisinde olmalıdır.

Yöneticiler kurumda çalışanların motivasyonunu değerlendirmeli, yüksek tutmak için gayret göstermelidir. Personelin çalışma ortamı, oda ısısı, çalışacağı, ihtiyaç duyacağı bilgisayar ve teknik donanımı çalışma isteğini artıracak şekilde sağlamalıdır.

3.2. Çalışan Açısından Önemi

Bir kurumda çok sayıda nitelikli çalışan bulunması verimlilik için yeterli değildir. Bu çalışana harekete geçirecek yöntemler yapılmadıkça yeterli oranda verim alınmaz. Çalışanın arzuladığı ortamı sağlamak ve bunu belli bir standartta tutabilmek için çaba gerekir. Çalışanların performansları tatmin düzeyiyle ilişkilidir. Tatmin edildikçe performansları, başarıları doğrusal oranlı artar. Yüksek performansla çalışan personele sahip kurumun verimliliği de artar. Motive olmuş çalışanlara sahip kurumlar verimliliği yüksek olan kurumlardır. Kurumlar başarılarını sürekli yüksek seviyede tutabilir. İnsanları nelerin motive ettiğini bilmek gerekir. Empati yapmak, kişileri anlamayı gerektirir. İnsanların görünen ve görünmeyen yönlerini anlayabilmek için yüksek bir duyarlılık, gözlem ve çevreyi tanımak için çaba harcamak gerekir. Birbirini anlayan insanlar problemlerini daha iyi çözer ve başarılı olur. İş arkadaşları ve yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurabilir.

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin en önünde gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif

¹ M.Palmer - K.Winters, İnsan Kaynakları ,(Çev.D.Şahiner), İstanbul, 1993,s.14

atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren bir çok yarar sağlar.

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar (İnsan kaynakları). Aydın' a göre de çalışanların kurum tarafından başarılarını artırmaları için etkilenmeleri bir bakıma motivelerinin sağlanmaları gerekmektedir. Bu etkilerde, yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi ifade edilmiştir.¹

¹ M.Aydın, Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000, s.25

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1. MOTİVASYONA ETKİ EDEN EKONOMİK FAKTÖRLER

1.1. Ücretin Motivasyon Düzeyine Etkisi

Çalışanların motivasyonunda kurumların en çok kullandığı yöntemlerin en başında yer alır. Para insanlar için daha yüksek gelir elde etme isteğinden dolayı önemli bir unsurdur. Çalışanların motivasyonlarını sağlamak için ihtiyaçlarını tespit etmek ve karşılanması için olanaklar sağlanması gerekmektedir. Bu olanaklardan en önemlisi paradır. Çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabileceği parayı kazanması ve bu ihtiyaçları gidermesi motivasyon için uygun ortamın hazırlanmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışanın, yöneticinin ve kurumun işini kolaylaştıran önemli araçlardan biridir.

Para; personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret; birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda personelin ise yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, iş veren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret; birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücretlendirme bir geri bildirim aracıdır. Personelin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Ücret bireyin refah düzeyinin göstergesidir. Standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik yaratır, iş doyumunu ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler.¹ Bu nedenle ücret belirlenirken objektif kriterlerin kullanılarak uygulanması gereklidir.

Objektif bir ücret sisteminde, çalışanın eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini dikkate almalı, personeli etkin ve verimli çalışmaya isteklendirmelidir. Personel açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke

¹ D.Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2005, s. 33.

genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi nitelikli insan kaynakları temininde ve mevcut personelin kurumda tutulmasında etkin bir araçtır. Ücret düzeyi organizasyonun nitelikli işgücüne sahip olmasını ve bu iş gücünü tutabilmesini sağlamalıdır. Nitelikli iş gücü, organizasyonlar arasındaki rekabette çok önemli bir faktördür. Ücret; yaşam için gereken maddi kaynağı sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir motivasyon aracıdır.

Ücretin kurumlarda özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, ücret azalışı ve ücretin ödeme biçimiyle ilgilidir. Motivasyonda en çok rastlanılan özendirici araç, aynı pozisyonda terfi ettirmeden ücreti artırma yolu veya yükselmeye yani terfi ettirmeye bağlı olarak ücretin artırılması yoludur. Diğer yandan daha az ücret sağlama tehdidi de, eski ücret düzeyine alışmış kişileri daha fazla çalıştırma konusunda özendirici araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum uygulamada genellikle primlerin kesilmesi şeklinde görülmektedir. Bu yöntem önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve ikazlara rağmen bu durumu sürdüren kişiler için en son çare olarak başvurulmalıdır. Böyle bir durum örgüt çalışanlarının güven ve moral durumlarının bozulmasına neden olmaktadır. Kişi nerede ve ne kadar çalışacağına karar verirken gelir en önemli değişken olmaktadır. Çünkü ücret; ihtiyaçların çoğunun giderilmesine yardım eder. Para; beslenme, barınma ve giyinme gibi temel ihtiyaçları karşılamakla birlikte, çalışanların günlük yaşantısını da kolaylaştırır. Diğer taraftan işletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli bir faktördür. Her personel çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belli katkılarda bulunur, mal ve hizmet üretir, bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. Örgüt kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlar. Örgüt aynı zamanda kar ederek çalışanlarına başarılarına göre ücret vermek durumundadır.

Geleneksel anlayışta en etkin motivasyon aracı olarak ele alındığı görülmektedir. İş görenin temel çalışma sebebi ücret olduğu kadar, işletmeye bağlı kalmasında da en güçlü güdüdür. Ücret artışı iş görenin sadece alım gücünü yükseltmez, aynı zamanda statüsünü, saygınlığını ve güven unsurunu da yükseltir. Ücret artışı oldukça etkileyici bir motivasyon aracıdır. Ekonomik özendirme araçları

içinde en eski ve yaygın kullanılan ücret artışıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda ücretle verimlilik arasında çok etkileyici bir ilişki olduğunu belirtilmiştir.¹ İş görenler ücret ile motive edilirler. Aynı koşullar altında çalışıp aynı performansı gösterip ve aynı üretimi yapan çalışanların farklı ücretler alması, düşük ücret alan kişinin olumsuz duygular geliştirmesine ve motivasyonunun kırılmasına neden olur.

1.2. Primli Ücret Uygulaması ve Çalışma İsteği Üzerindeki Etkisi

Çalışanlara düzenli ve sabit olarak aldıkları ücretin haricinde daha verimli çalışmaya özendirmek için kurum tarafından verilen paradır. Prim hesaplanırken işin yapıldığı zaman süresi ve verilen zaman içinde yapılan iş miktarı önemlidir. Prim sistemiyle motivasyonu sağlamak için, bir işi zamanından önce bitiren ya da kendisine verilen zaman dilimi içerisinde fazla üretim yapan çalışanlara belirli oranlarla hesaplanan miktarda ücret ödenir.² Ayrıca çalışanın eğitim durumunda önemlidir. Ekonomik araçlardan ikincisi olan prim sistemi ile çalışanlar işlerini daha çok benimseyeceklerdir. Uzun süreli ve daha çok çalışmakla alacakları prim artacağı için çalışanların motivasyonlarının artmasına bağlı olarak başarıları ve verimlilikleri de artacaktır. Burada önemli olan kurumun primi çalışanlara adaletli olarak dağıtmasıdır. Ayrıca yönetici çalışanları çok iyi gözlemlemelidir. Aksi takdirde çalışanların demotive olmalarına neden olmaktadır.

Çalışanların aldıkları sabit ücret dışında çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim adı verilir. Bazı işletmeler; iş görenlere verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığında prim verir. Bu primin hesaplanmasın da zaman hesabı ve parça başı temeline dayanmaktadır. Fakat bu araç içim ölçümü kolay olamayan durumlarda güçlükler doğurur. Öte yandan, primli ücret iş görenleri daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine iş kazalarının artmasına, iş görenlerin daha çok yıpranmasına yol açar.³ İş görenlerin motivasyonun da primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu yadsınamaz. Fakat daha önce

¹ W.H.Newman,İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, (Çev. K. Sürgit), Ankara, 1979,s.448.

² M. Aşkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Kütahya, 1996, s. 48

³Z. Kusluvan, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,Cilt(C.) 3, Sayı(S.) 3, Ankara, 1999, s. 57

saydığımız sakıncalı yönler giderilmedikçe ya da az düzeye indirilmedikçe beklenen etki yaratılamaz. Çalıştığı göreve üretime katkısı oranında prim almayan iş görenin iş ve işletmeye bağlılığı azalır.

Ücret, çalışanların zaman ve emekleri karşılığında aldıkları paradır. Hayatın devamlılığı için gerekli araçtır. Herkes daha fazla kazanmak, daha iyi şartlarda yaşamak ister. Çalışacağı işi seçerken öncelikle ücretin ne kadar olduğuna bakar. Önüne sunulan alternatiflerden ilk bakacağı, iş için verilen ücrettir. Ücret birçok iş görenin motivasyonunu sağlayan en etkili araçtır. Ücret, iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi, aynı zamanda işletmeye bağlılığını sağlayan en güçlü güdüdür. Ayrıca ücret, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırır. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının iş görenlere belli bir doyum sağladığı kabul edilmektedir.¹ Kişi ne kadar az kazanıyorsa, ücretin miktarı onun için o kadar önemlidir. Borcu olanın tek bir düşüncesi vardır: Nasıl daha fazla para kazanabilirim? Az ücret alan işçiler için fazladan alacakları her kuruş önemlidir. Daha çok kazanan insanlar paraya çok önem vermez. Paranın yerini başarısının onaylanması, hareket serbestisi alır.² Bazı işverenler ücreti düşük tutarak daha fazla sayıda kişi çalıştırırız diye bir düşünceye sahiptirler ancak kişi sayısı kadar verimli çalışıp çalışmama durumu da önemlidir. On kişinin yapacağı işi beş kişi verimli programlı çalışarak yapabilir. Verimliliği daha yüksek işletmeler, fazla ücretle, yardım ve ikramiyelerle çalışanlarını memnun edebilir. Ücret artışı konusunda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlardan biri; benzer işlerde çalışanlara eşit ücret verilmesidir. Şayet kişi aynı işi yapıp başkalarından daha az ücret alıyorsa çatışma ve kıskançlık durumu doğabilir. Bunun işe yansması da çok iyi olmaz. Bunun yanında ücret artışının zamanı ve miktarı da önemlidir. Ücret artışının hangi noktada yapılacağını bilmek ve bu artışın zamanını saptamak, ücretin verilmesinden daha önemlidir.

İş görenleri işe bağlamak için sürekli ücret artırmak alışkanlık yapabilir. Ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmezse motive ediciliğini kaybeder. Ücret artışı sadece özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü gereksiz artışlar bireyde beklentiye

¹ Sabuncuoğlu - Tüz, s.120

² G.Hagemann, Motivasyon El Kitabı, (Çev. G.Aksan), İstanbul,1995, s.41

dönüşebilir. Böyle bir beklenti, zamanla motive edici bir araç olmaktan çıkar ve zaten var olan bir faktöre dönüşür. Bu yüzden ücret artışı gereken zamanlarda ve gerektiği ölçüde, örgütçe uygulanmalıdır.¹ Motivasyonu artıran araçlardan ücretin yanında prim de işletmede doğru kullanıldığında çalışmayı özendirici, verimi artırıcı bir etkiye sahiptir. Primli ücret, kişilere sözel verilen ödüllerin yanında başarılarını maddi olarak desteklemedir. Primli ücret sistemleri çok değişik biçimde uygulanmakla birlikte, bunların ortak yönleri bir yandan işletmenin karlılığını artırmak, öte yandan çalışanların verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak özellikte, öncelikle zaman ve parça başına göre ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır.² Önce saatlik ücret belirlenir, standardın dışındaki her fazladan üretim için ayrıca ücret ödenir. İş gören standart zamanda işi bitirirse normal ücret alır ama daha kısa sürede bitirirse prime hak kazanır.

İşyerinde prim sisteminin özendirici etkisi olduğu gibi, ölçümünün kolay olmadığı işlerde uygulanma zorluğu vardır. İşlerin hızlı yapılması nedeniyle kazalara, yıpranmalara sebebiyet verebilir. Bunun yanında verilecek primi zamanla yarışarak, daha fazla üretim için uğraşan çalışan, kaliteden ödün vermek zorunda kalır. İşin iyi ya da kötü oluşuyla ilgilenilmez. İş gören verilen zamanda istenilen üretimi gerçekleştirmek ve primi kazanmak amacıyla hızlı ve seri bir şekilde çalışır. Genel olarak primli ücret sisteminde belirlenen sakıncalara göre tedbir alınarak uygulandığında, iş görenleri çalışmaya motive etmede olumlu etki sağlamaktadır. Ayrıca iş görenin yaptığı işle, üretimiyle bağlantılı prim verilmesine de dikkat edilmelidir. İş gören eğer bu düşüncede değilse verilen prim bir işe yaramaz. İş görenin işe bağlanması hayal olur.

Çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret, ücret dışı yapılan ödemelere de prim denir. Ödül ise, çalışanlara gayretleri karşılığında sağlanan maddi, Manevi yararlarıdır.³ Yöneticiler, iş görenlerden beklediği davranışlar gerçekleştiğinde ödül vererek onları daha iyisini yapmaya şevklendirir. Örneğin işletmede zor bir işin başarılması gibi durumlarda, ya da bir sorunun çözülmesi

¹ Keser, 2006, s.165

² Acuner, s. 49

³ N.Genç, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007,s.259

durumunda ödül verileceğinin söylenmesi tüm çalışanları harekete geçirici bir etki yapar. Birbirleriyle yarış içine sokar. Yalnız burada unutulmaması gereken olumlu sonucun hemen arkasından ödülün verilmesi ve davranışın pekiştirilmesidir. Ayrıca sağlanan başarı ile ödül arasında orantı olmalıdır. Ödüller, kişilere, işe, ihtiyaçlara göre belirlenirse etkisi artar. Ödülleri, nakit ödüller, eşya, giyim, gıda ödülleri, hediye çekleri, kara katılma, izin, terfi, sorumluluk, yemek, tatil, kutlamalar, plaketler, eğlenceler gibi çeşitli kategoride çeşitlendirebiliriz.

Günümüzde çalışanlardan daha çok iş yapma, yüksek performans gösterme davranışları beklenmektedir. Çalışanlarda zayıf yönleri güçlendirebilmek için, ücret, prim ve çeşitli ödüller vererek, olumlu, destek verici iş ortamı sağlayarak bu eksiklikler giderilebilir.

1.3. Kara Katılma ve Performansa Etkisi

Bu sisteme göre, çalışanlar ve yöneticiler artan verimlilikleri ve performanslarından dolayı şirketin kârına katılırlar. Dolayısıyla kurumun elde ettiği kârın bir bölümü her dönem sonunda yöneticilere ve çalışanlara dağıtılmaktadır. Oldukça eski ve geçerli bir yöntem olan kâr paylaşımına göre, emek de sermaye kadar değerlidir.¹ Hastanelerde her ay dağıtılan döner sermaye çalışanların yaptıkları hizmetin karşılığına bağlı olarak değişmektedir. Kazanılan para her ay çalışanlara dağıtılarak çalışanların motivasyonu sağlanmaktadır. Ayrıca yoğun bakım, ameliyathane, acil servis gibi yoğun çalışılan bazı birimlere aylık dönerden daha fazla verilmektedir.

Ekonomik özendirme araçlarından bir diğeri kâra katılmadır. İş gören moralinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik gelişmeden gelen kazancın işletmede çalışan herkese açık ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Sistemin özü; işletmenin her dönem sonun da elde ettiği kârın bir bölümünün iş görenlere bırakılmasıdır. Gerekçe ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İş görenlere sadece ücret vermek

¹ M.Tatar, "Türk Sağlık Yöneticilerine Öneriler", I.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, (Editör(Ed.) M. Doğan), İzmir, 1994,s.107

yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları eski ve geçerli bir yöntemdir. Kâr üç şekilde iş görene verilir:

- Nakit olarak dağıtım: Bir yılda ya da daha az süre içerisinde elde edilen kârın belli bir yüzdesi nakit olarak iş görene verilir.
- Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi iş gören adına hesapta saklanır.
- Karma dağıtım: Üstteki iki modelin birlikte uygulanmasıdır.

Dağıtılması gereken kârın hesaplanmasında nasıl bir formül uygulanması gerektiği konusunda anlaşma yada model yoktur. Vergiler, çalışılan süre, çalışılan bölüm, ünvan vb. uygulamalar mevcuttur. Kara katılma sistemi, iş gören kesiminin üretim ve veriminin artması için daha fazla çaba sarf etmesini sağlar. İş görenin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, işletme ile bütünleşmesini sağlar.¹

1.4. Ekonomik Ödüllerin Motive Etme Derecesi

Çalışan motivasyonun da kullanılan araçlardan üçüncüsü olan ödüllendirme sistemleri, çalışanlarda arzulanan davranışları artırmak ve bu sonuçları pekiştirmek için kullanılır.² Çalışanların bazıları cezadan kaçmak ve ödülü kazanmak için iş yapmayı tercih ederek motive olurlar. Bir kısım çalışan ise, çok para kazanmayı düşünerek, statü elde etmeyi amaçlayarak, güç elde etmeyi isteyerek motive olurlar.³ Ödüllendirilerek sağlanan motivasyonun etkisi daha kalıcıdır.⁴ Buna göre yönetici çalışanları iyi gözlemlemelidir. Çalışanları bireysel olarak tanımalı ve değerlendirmelidir. Çalışanın ihtiyacına yönelik ve maddi değeri yüksek hediyeler

¹ M.Silah, Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2000,s.93.

²M. A. Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi(AÜ), Eğitim Bilimleri Fakültesi (EBF) Dergisi, C.15, S.1, Ankara, 2002, s. 158

³H. Durmuş, Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme, Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme; http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf, (28/04/2013)

⁴ E. Balcı, “Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk eğitim Sistemindeki Durumu”, Hacettepe Üniversitesi(HÜ), Eğitim Fakültesi Dergisi, S.4, Ankara, 1989, s. 128

seçilmesi çalışanların motivasyonlarını artırmak için önemlidir. Bazı hastanelerde buna yönelik ayın elemanı seçilmekte ve ödüllendirilmektedir.

İş görenleri özendirme ve işletmeye daha fazla bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren iş görenlere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra iş görene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya gösterilen titiz uygulama, iş görenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirir.

1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Günümüzde insanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal gereksinmelerinin oldukça büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedirler. Dolayısıyla örgüt üyeleri, bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler, kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan iş görenler için çoğu zaman bir endişe kaynağı olmaktadır. İş görenlerin bu bağımlılıktan olumsuz etkilenmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortalar gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir.

Günümüzde kısmen hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer haklardır. Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkanına sahiptirler. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler, giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır.

2. PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER

2.1. Örgüte Olan Güven Duygusunun Gelişmesi

Güvenlik, çalışanın işini sahiplenmesinin en temel unsurudur. Çalışanın yaptığı iş sağlığını etkiliyorsa, Örneğin, yöneticinin çalışana karşı mobing uygulamaları, iş ortamının fiziksel koşulları, kimyasallar, vb. çalışanın fiziksel ve psikolojik olarak sağlığını etkiliyorsa o ortamda güvenlikten, yani iş güvenliğinden bahsetmek doğru bir davranış değildir. Yöneticiler günümüzde iş güvenliği yasalarına bağlı olarak işçi ve çalışan sağlığını sağlamakla yükümlü tutulmuşlardır. Günümüz işyerlerinde çalışanlara yönelik artan şiddet olayları bu konunun önemini daha gerçekçi bir ifade ile dile getirmiştir.

İş yerinde çalışanın kendisini güvende hissetmesi önemlidir. Oluşmadığı durumlarda çalışanın motivasyonu olumsuz yönde etkilenir. Bu olumsuzluklar kurumun verimini düşürecek seviyeye ulaşabilir. Örgütsel olarak güven sağlanamayan kurumlarda kargaşa ve kaos ortamı oluşabilir. Bu tür ortamlar kurumda, iş gücü kayıplarına yol açarak performans azalmasına neden olmaktadır. Bu da kurumun dışarıda saygınlığını yitirmesine yol açmaktadır.¹ “Güvenlik duygusu iş gören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha ayrıntılı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde yada iş şartlarına uymaktan beliren kendine güven duygusunu içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstleri tarafından benimsenir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik gerekse, kendi öz güven duygusu verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışanların çaba ve emeğini sunan azminin düşeceği muhtemeldir Tersine güvenlik duygusu altında çalışanlar enerjik ve gayretli görünür ve etkileri de artmış olur.”²

İnsanın tabiatında güvende olma ihtiyacı yatar. “Çocukken yabancılardan korkma, yabancı birisi kucağa alınca ağlama gibi huzursuzluğunu belirtir. Yetişkin dönemde geleceğini güvenceye alma girişimleri, hastalığa yakalamamak için korunma önlemleri, soğukta üşümek için uygun giyinme, iş yaşamında ya da evlerde, arabalarda güvenlik sistemlerini kurmak hep insanın güven ihtiyacının bir

¹ H.Özgen-A.Öztürk,-A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi,Adana,2005, s.357

² Eren,2003, s.509

örüntüsüdür”¹ Aynı ihtiyaç iş hayatında da etkilidir ve çalışanın motivasyonu üzerinde etkili önemli bir husustur.

Bir diğer hususta, ekonomik güvenlik boyutudur. Kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza , hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışana sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakârlık isteyen bir konudur. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artısında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır.²

2.2. Sosyal Etkinliklere Katılma

Kurumlarda sosyal etkinlikler çalışanlar arasındaki iletişimi arttırması yönünden önemlidir. 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. Kısacası işyerinde, düzenlenen bu tür etkinliklerin, düzenlenmesi çalışanları motive etmektedir. “ Yönetici, elemanlarının iş dışı yaşamları olan bireyler olduklarını unutmamalı ve iste olan sorunlarının çözümüne yardımcı olma gayretinin yanı sıra iş dışı sosyal veya ailevi dertlerine çözüm bulmada yardımcı olmalıdır”³ İnsanlar, sosyal varlıklardır.Bu tür organizasyonlar personel arasındaki iletişimi arttırmakla kalmaz, çalışanın kuruma olan aidiyet duygusu gelişir ve değer verildiğini hissederek bağlılığı artar.

¹ L.Önen – M.B.Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.149

² Eren, 2003, s.426

³ Ü.Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000,s.86

İnsan yaşamında iş grubunun önemi de çok fazladır.Çalışanın bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etme ihtiyacı vardır. Bu düşünceden hareket eden yöneticilerin çalışanlar için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir.Sonuçta birbiri ile kaynaşmış, iletişimi iyi ve bir birini tanıyan, iş yerinde karşılaştıkları sorunlarını çabuk çözen motivasyonu yüksek bir örgüt oluşturulmuş olur.

2.3. Çalışmada Bağımsızlık ve Örgütsel Emeklilik

Çalışanların yeteneklerini sergileyebilmeleri için bağımsız olduğunu hissetmelidir.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. Bunu yaptıktan 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.

Çalışanların, büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyumak ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma, inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği zaman kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder¹ Çalışana iş yerinde sınırsız bir özgürlük verilmesi sonucu; bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma hakkı doğar bu durumda iş performansını artırır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir.

Çalışanlara bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur.“İşletmede çalışan personellere,

¹ Sabuncuoğlu – Tüz, s.75

etkileri dahilinde bağımsızlık tanındığında, onların işlerinden aldığı haz duygusu ve mutlulukları artar. General Electric firmasının bir dönem başkanlığını yapmış olan Jack Welch' in şu açıklaması bu anlayışı doğrulamaktadır. Şirketimizin en değer verdiğimiz özelliği sınırsız ve kısıtlamasız olmasıdır. Bu özellik sayesinde şirketteki tüm hiyerarşik seviyelerde aşağı ve yukarı serbest bir şekilde hareket etme, coğrafi sınırları aşma, hem müşterilerimiz hem de tedarikçilerimizle serbestçe çalışma imkanına sahibiz. Kimlerle görüşüleceği, nerelere gidileceği, nerelere dokunulabileceği gibi kısıtlamalar ve sınırlamalar koymadığımız zaman, elde edilen sonuçlar mükemmel oluyor.”¹ Çalışanlarına yetkileri oranında bağımsızlık tanımak kurumun yararına olup çalışanların verimliliğini artırır.

2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma

Bir çalışanın verimli bir şekilde çalışmasını sağlayabilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, iş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılaması ve bu sorunların çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardıma hazır olması gerekir. Özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte üstler için sadık dost gibi davranma elde bulunan olanaklarla yardımda bulunma iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur. Ancak üstler, astların iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek üstün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdırlar.

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yaralanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, iş görenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin bir tutması olanağı artırılabilecektir.² Kurumsal yarar sağlamak açısından bu husus önemlidir.

¹ Aşkoğlu, s. 48

² H.N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2001,S. 212

2.5. Ödül ve Cezanın Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Çalışan motivasyonunda kullanılan araçlardan olan ödüllendirme sistemleri, çalışanlarda arzulanan davranışları artırmak ve bu sonuçları pekiştirmek için kullanılır.¹ Çalışanların bazıları cezadan kaçmak ve ödülü kazanmak için iş yapmayı tercih ederek motive olurlar. Bir kısım çalışan ise, çok para kazanmayı düşünerek, statü elde etmeyi amaçlayarak, güç elde etmeyi isteyerek motive olurlar². Ödüllendirilerek sağlanan motivasyonun etkisi daha kalıcıdır.³ Buna göre yönetici çalışanları iyi gözlemlemelidir. Çalışanları bireysel olarak tanımalı ve değerlendirmelidir. Çalışanın ihtiyacına yönelik ve maddi değeri yüksek hediyeler seçilmesi çalışanların motivasyonlarını artırmak için önemlidir. Bazı hastanelerde buna yönelik ayın elemanı seçilmekte ve ödüllendirilmektedir.

2.6. Modern Örgüt Yapısında Öneri Sistemi

Çalışanların öneriler sunarak yönetimle ilişki kurmaları motivasyonlarını artırır. Çünkü kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini düşünürler. Ayrıca işi benimseyerek kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissettikleri için daha verimli çalışırlar. Fakat yararlı fikir ve öneriler yöneticiler tarafından sahiplenilebilir ya da gereksiz ve yararsız öneriler yöneticiler için zaman kaybı olabilir. Dolayısıyla birim sorumluları ya da yöneticiler çalışanlarını iyi tanıyarak kişilere uygun yaklaşımlarda bulunmalıdırlar. Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili fikirleri alınarak, olabildiğince işleyişe yansıtılmalıdır.

2.7. İşin Cazibesinin Motivasyona Etkisi

Personel yapmış olduğu işi önemser. Psiko-sosyal varlık olan kişinin beklentileri, arzuları, hedefleri doğrultusunda bir işte çalışması onun motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Çekici iş ortamı ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, çalışanın

¹ H. Durmuş, Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme; http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf, (27/04/2013)

² Balcı, s.128

çeşitli gereksinimlerini karşılayacak sosyal tesisler, kazaları önleyecek iş güvenliği koşullarını sağlamak v.b uygulamalar iş ortamının çekici olmasını sağlayacaktır. İşi cazip hale getirmek çalışandan iyi performans almak için gereklidir. Cazip bir işi yapmak çalışanda haz uyandırır ve çalışan bu işin üstesinden gelmek ya da sürekli o işe sahip olmak için motive olur.

2.8. Değer ve Statünün Çalışan Üzerindeki Etkisi

Yönetici, bir yandan iş görenleri sosyal varlıklar olarak ele alıp, onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüle karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir.¹ Bireyin yapı içinde işgal ettiği yer statüdür. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamak temel önemlidir.

İş görenlerin çalıştıkları ortamda elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmekte ve neticede başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak arzusu ortaya çıkmaktadır. Fakat bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişmektedir. İş dünyasında herkes tarafından tanınan bir şirket bünyesinde çalışmak iş görene toplumda bir statü sağlamaktadır. Birey işletmesiyle bütünleştiği taktirde, işletmenin başarısıyla övünmekte ve mutlu olmaktadır. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşlamaktadır.

2.9. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

Yapılmaya değer bir iş yapmakta motivasyon araçları arasındadır.Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve patronun kesesine çalışmış olmazlar, bütün toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu

¹ Pekel, s.33

duyarlar. Kısacası insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç akla bile getirmezler. Kişinin daha iyi hizmetler başarabilmek hususundaki fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır¹

3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLER

3.1. Amaç Birliği ve Örgütsel Başarı

Çalışanları çeşitli örgütsel ve yönetsel araçlar yardımıyla da motive etmek mümkündür. Örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçlarının paralellik arz ettiği durumlarda bireylerin motivasyonu artar. Yönetim bu süreçte örgütsel amaçlara hizmet ettiği için bireysel amaçları destekler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar.

Doğru ve yerinde hedef belirlemek en iyi motivasyon kaynaklarından biridir. Bu hedeflerin yerine getirilmesi, kendini gerçekleştirme gurur gibi yüksek dereceli ihtiyaçların tatmin edilmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte hedefe ulaşılarak elde edilen başarının takdir edilmesi de süreci iyileştirici bir unsur olacaktır² Kişi belirlenmiş olan her amacı gerçekleştirdiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzurunu yaşar ve böylelikle diğer amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla istek duyar. Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir.

Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakârlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetinden bir çıkar

¹ Eren,2003,s.574

² J.Allan, Daha İyi Nasıl Motive Etme,(Çev.A.Çimen), İstanbul,1998

sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur

3.2. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Eğitim ve yükselme olanaklarının kurumlarda işletilmesi çalışanlar açısından önemlidir. Her çalışan kendisinin örgüt içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister. İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. ¹Yükselme ya da ilerleme yolları tıkanan çalışanların çalışma ve sevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme iş yerinde teşvik yani motivasyon aracıdır. Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüldür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur

Bir üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Terfi kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimisi içinde psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir. Bu yüzden yükselme, her iş görenin motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı etkiler yapacaktır² Her ne kadar bireyler arasında bu tür farklılıklar görülse de önemli terfilerin hakkaniyet içerisinde gerçekleştirilmesi önemlidir.

Yükselme olanaklarıyla ilgili yöneticilere görev düşmektedir. Terfi sistemi işletilirken kuralların belirlenmesi, liyakata önem verilmesi ve hakkaniyet içerisinde bireylerin terfisinin gerçekleştirilmesi önemlidir. Terfiler mümkün olduğunca dışarıdan değil, kurum içinden yapılmalıdır.

Bir diğer hususta kurumun eğitim olanaklarıdır. Örgütsel başarı göstergeleri büyük oranda çalışanların geliştirilmesine bağlıdır. Gelişim ise eğitim ile mümkün

¹ Pekel, s.45

² Pekel, s.45

olabilecektir. “ Örgütsel etkinliğin temel koşullarından biride, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesidir “ sözü ile eğitimin önemi vurgulanmaktadır¹ Eğitim, yöneticinin kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değiştirilmesi, iş görenlerde doyumun sağlanmasıdır²

Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini artırma amacından kaynaklanır. Organizasyonların yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlaması ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılmasıyla mümkündür³ Organizasyonlar, çalışanların mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadırlar. Çünkü eğitimde iş görenin ihtiyaçlarından biridir .Organizasyonda personelin daha verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş basında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerlere düzenlenmesi, ayrıca kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, personeli hem alanında uzmanlaştırır, hem de örgütte daha verimli ve başarılı olmasını sağlar. Çünkü her kurs ve seminer, personelin performansını geliştirir ve motive eder. Eğitici faaliyetler sayesinde iş görenler, mesleki teknolojik gelişmeleri yakından izleme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma imkanı bulacaklardır. İş görenlerin eğitim faaliyetlerinde yararlanmalarında fırsat eşitliğinin gözetilmesi ve adil davranılması, işletmeye olan bağlılığın artması açısından önemli olmaktadır

3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri

Çalışanların motivasyonunun üst seviyede olması için yetki ile birlikte sorumluluğunda devredilmesi önemlidir. Yetki ve sorumluluk devri sayesinde iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelir. Yetki ve sorumluluğun devredilmesiyle kişiler elde edilen başarıların kendilerine ait olduğuna inanırlar buda motivasyon ve iş tatminini üst düzeye çıkarır. Kurumların başarılı olabilmesi ve kurumun bireylerinin daha etkili işlerini yapabilmesi için bu husus önemlidir.

¹İ.Bakan, Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul, 2004, s.220

²İ.Akat- G.Budak, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994, s.216

Örgütlerde, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olan astlarda daha çok çalışırlar ve daha çok başarılı olurlar. Yetkisiz ast, daima güçsüz, etkisiz, pasif ve verimsizdir. Yetki ve sorumluluk devri, özellikle hantal ve geciktirici hiyerarşik yapıya sahip olan, geniş ve bürokratik örgütler için yönetsel etkinliğe ve düşük maliyetlere ulaşmada önemli bir uygulamadır. Yetkilendirilen iş görenler zaten ilgilenmek durumunda oldukları sorunlar için geliştirdikleri çözüm yöntemlerini, şeflerinin veya üst yönetim kademelerinin müdahalesi olmadan ve onların onaylarını beklemek zorunda kalmadan uygulamaya koyabilmektedir.¹

Yetkilendirme sürecinde işletme yönetimi, yetkilendireceği bireylere, işletme hakkında daha çok güncel bilgi, eğitim yoluyla mesleki bilgi, önemli karar verebilmek için güç ve otoritesi, gösterilen çabaların karşılığında ödülüdür. Bu faktörlerden herhangi birisi eksik olduğunda yetkilendirmeden umulan faydalar elde edilemeyecektir. Yetkilendirilen iş görenin gücündeki artış, sorumlu olduğu görevleri yapmasında iş görenin motivasyonunu artırmaktadır. İş görenler, görevlerini yerine getirmede yöntemlerini kendileri seçebildikleri zaman, yaratıcılıklarını kullanmakta ve kendi etkililiklerini geliştirmektedirler. Bir örgüte, kendilerini ispatlamaya, bir şeyleri değiştirmeye ve iyi işler çıkarmaya gelen iş görenlerin içlerinde var olan motivasyonel potansiyel, yetkilendirme sayesinde serbest kalıp açığa çıkmaktadır. Kısacası yetki ve sorumluluk devri, örgüt yönetimine yenilikçi, yaratıcı ve motive olmuş iş görenler olarak yansımaktadır

İşletme yöneticisi, her konuda tek başına karar verme ve tüm iş görenler denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlarda gerektiğinde daha alt basamaktakilerine devredecektir. Yetki devrinden kaçınılırsa sorumluluk alanı oldukça genişler. Böyle bir durumda da yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Çağdaş işletmeler merkezci yönetimden uzaklaşarak iş görenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanır.

¹ Pekel, s.41

3.4. Kararlara Katılma Sürecine İştirak Etme

Günümüzde üzerinde en çok üzerinde durulan teknikler arasında sayılmaktadır. Bu yolla iş görenler kendilerini etkileyen kararlarda daha etkin rol oynayabilmektedirler. Karara katılan sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak anlayabilir ve verilen kararları benimser ve destekleyebilir. İş görenlerin karar katılması isteniyorsa bunu sadece göstermelik bir amaçla kullanmamak gerekir. Görüşlerin alınmasına dayanan “danışmalı katılma” yerine daha gerçekçi ve geçerli olan “kararlara katılma” uygulanırsa iş görenler için daha inandırıcı ve özendirici olur. “İş görenin düşüncelerini küçümsemek, yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz, fakat onun düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye daha sonra da yöneticiye, iş görenlerle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından çok şey kazandırır.”¹Kararlara katılma çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerini sağlayarak aidiyet duygusunu pekiştirir. Kurumun başarılı olması için daha üretken olmak için çaba gösterir.

3.5. İletişimin Örgüt ve Çalışan Üzerindeki Etkisi

İletişim, iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alışverişidir. Bir başka deyişle iletişim, konuşmak, yazmak, dinlemek, beden dilini iyi kullanmak, yazılara ve telefonlara cevap vermektir. Hatta hiçbir şey yapmamak ve susmak dahi karşı tarafa bir mesajdır. Bu sebeple özel hayatta olduğu gibi toplumsal ve örgütsel hayatta da iletişim son derece önemli ve etkili bir süreçtir.²

İletişim, karşılıklı duygu, düşünce ve bilginin aktarımıdır. Örgüt içinde iyi, gelişmiş, anlaşılır bir iletişimin olmasının güdeleyici bir etkisi vardır. Kişilerarası iletişime girerek, işletmeyle, işle ilgili konularda bilgi sahibi olmak için önemlidir. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi iletişime bağlıdır. Tüm çalışanlar yöneticinin kendisinden ne istediğini bilmek zorundadır. Ancak iletişimin açık,

¹ A.Tümtürk,Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Araçlar,Abant İzzet Baysal Üniversitesi,SBE,YYLT,2002,Bolu,s.66-67

²E. Ünsalan - B.Şimşeker, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s.140-141

anlaşılır olmayışı, işlerin doğru ve zamanında yapılmasını engeller. Bunun yanında bir işin bitirilmesinden sonra sonucunun çalışanlara bildirilmesinin de güdüleyici etkisi göz ardı edilemez. İşin sonucunun olumlu olması durumunda çalışan mutlu olur, ben yaptım duygusunu yaşayıp, kendine güveni artar. Yönetici sonucun olumsuz olması durumunda da eğer çalışana eksiklerini iletirse, hatalarını görme fırsatı yakalamış olur. Bir daha aynı hataları yapmamak için güdülenir, daha çok araştırmaya, öğrenmeye yönelir.

Söylenti, dedikodu, belirsizliğin artması gibi durumlar, sağlıklı iletişimle engellenebilir. Bu sağlandığı takdirde çalışanların boş şeylerle uğraşması, verimlerinin düşmesi de engellenmiş olunur. Günümüzde bir şirketin başarısı, çalışanların başarısına, çalışanların başarısı ise çalıştıkları kurumla olan ilişkilerine bağlıdır. Bununla birlikte çalışanlar arasındaki birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça, şirket hedeflerine ulaşılmasında, doğal olarak da bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmalarında verimlilik gözlenebilecektir. İletişim ayrıca aynı çalışmaların iki defa yapılmasını önler ve performansı düşük kişinin, diğer personeli etkilemesini engeller. Çalışanların, işverenin beklentileri, bu beklentilerin nedeni, üstlerin çalışanlardan beklentileri, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle alakalı olarak ne olduğunu, nasıl bir sonuca varıldığını bilmek, onların en büyük hakkıdır. İşletme içinde, iş görenlerin yöneticilerine ulaşabilmesi, sorun ve beklentilerini aktarabilmesi, motive olmaları açısından önem arz eder. İletişimin her yönden iyi olduğu bir işletmede iş görenler mutlu ve huzurlu olur, daha az hata yapar.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından iletişim ile yöneticiler ve çalışanlar kendilerine olan güven ve saygısını artırmaktadırlar. Çalışanlar iletişim sayesinde örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olarak, yönetici ile tartışıp, sorunlara çözüm ve öneriler sunarlar. Böylece kişi kendisine değer verildiğini hissederek ortak amacı benimser. Yöneticiler ise iyi bir iletişim ağı ile çalışanlarının işlerini daha kolay denetleyip, düzenleyebilirler. Ayrıca verdikleri emirlerin sonuçlarını gözlemleyerek, çalışanların başarılı olma yolunda ilerlemelerini sağlayacaklardır.

3.6. Disiplin Sisteminin Performans Düzeyine Etkisi

Disiplin en geniş anlamıyla, düzen, intizam demektir. Örgütleri oluşturan insanlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler, bu amacı gerçekleştirmenin yolu ide bilinçli ve sürekli çalışmaktan geçmektedir. Bu nedenle işletmeler disiplini sağlamak için bir takım kurallar koymaktadır. Disiplin olayının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan biri, kişinin bir başkasıyla etkileşime girmeden kendi dürtülerini kontrol altına alma çabasıdır. Disiplin olayının ikinci boyutu ise, örgütsel disiplin başlığı altında toplayabileceğimiz, her türlü örgütü kapsamına alan disiplin çabalarıdır.¹ Bireysel disiplin, bireyin kendisini belirli gereksinim ve isteklere uyarlamak amacıyla öz denetimini geliştirme çabasıdır. Örgütsel disiplini, bireysel disiplinden ayıran temel fark, disipline edilen ile disipline eden kişinin birbirinden ayrılmasıdır.

Örgüt, ne çeşit bir örgüt olursa olsun örgüt içinde lider durumda olan kişi veya kişiler, örgütün diğer üyelerine karşı disiplini sağlayıcı önlemler alma çabasına girmektedirler. Bu önlemlerin içeriği, o örgütün disiplin yaklaşımını (ceza nitelikli olması ya da olmaması) belirler. İşletmelerde disiplin ve güdülemenin birlikte uygulanması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Negatif ve pozitif motivasyon birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Pozitif motivasyon, çalışanın ihtiyacını karşılayacak nitelikte ödüller sunarak istenen davranışın sürekliliği sağlanmaya çalışılırken, negatif motivasyon ceza veya diğer yapıcı uygulamalarla çalışanın istenmeyen davranışını ortadan kaldırmaya çaba gösterecektir. Bir işletmede izlenen politika ve kurallar ne kadar açık ve net bir biçimde ortaya konursa konsun, pozitif (güdüleme) ve negatif (disiplin) eylemlerle sürekli desteklenmedikçe anlamını yitirecektir.

Yönetsel davranışın ikiyüzlü bir madalyon olduğu unutulmamalıdır. Madalyonun bir yüzünde pozitif güdüleme yer alır. Başarılı çalışan bir süre sonra başarısız olduğunda veya kural ve düzenlemeleri ihlal ettiğinde bu kez madalyonun öbür yüzünde yer alan negatif güdüleme (disiplin) eylemleri uygulanmalıdır.

¹ R.Geylan, İşletmelerde Personel Disiplini, Eskişehir, 1993. s.7

Yöneticiler güdüleme ve disiplini yerinde, zamanında ve tutarlı bir biçimde uyguladıkları takdirde disiplinin olası sorunlarını en aza indirmeyi başaracaklardır.

3.7. Yönetimde Esnek Yönetim Anlayışı

Günlerinin önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte olan iş görenler, sıkı bir disiplin altında çalışmak istemezler. O yüzden, katı ve sert kurallarla yönetilen işletmelerde müsamaha sınırları oldukça dardır ve iş görenlerin böylesine sıkı bir denetim altında çalışmaktan kaynaklanan işten bıkmaya, sebepsiz devamsızlık, doyumсузлук, stres gibi verimliliği etkileyebilecek sorunlarla karşılaşma olasılıkları yüksektir.

Çalışanların iş hayatları ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır. Kişisel ihtiyaçların, iş görenlerin içe dönük konsantrasyon ve ilgilerini dağıtmasına imkan vermemek yöneticilerin elindedir.

İş görenler, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar. Fakat yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin bu konudaki katı olması durumunda tüm bu sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar ortadan kalkar. Bu yüzden esneklik kurumsallaşmalı ve bir şirket politikası olmalıdır.

İş görenlerin çocuk bakımı, eş bakımı, hasta olan aile fertleriyle ilgilenme ailevi mecburiyetlerin veya eş ve ebeveyn olarak taşıdıkları sorumlulukların gerektirdiği bazı hassasiyetlerin örgüt yönetimi tarafından da paylaşılması, ancak ölçüsü iyi belirlenmiş bir esneklik yaklaşımı ile mümkün olabilir. Örneğin, tatil izni, hastalık izni veya kişisel mazeret izinlerinin bir tek sepette toplanması ve bunların kullanımının iş görenlere bırakılması, çalışma saatlerinin çalışanlara göre ayarlanması, yeri geldiğinde çocukların işe getirilmesine anlayış gösterilmesi, şartlar elverdiğinde evde çalışma imkanının sunulması iş görenlerin işe bağlılıklarını artıracak, kendilerine değer verildiği hissini kuvvetlendirecek ve motivasyon düzeylerini yükseltecektir.

3.8. Takdir Edilmenin Motivasyon Seviyesine Olumlu Etkisi

İş görenin başarılı çalışması sonucu üstleri tarafından gerek yazılı gerekse sözlü övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi de önemli bir motivasyon aracıdır. Sergilenen başarı tüm ilgili kişilerin önünde takdir edilmelidir. Takdir edilen iş gören daha yüksek bir performansla çalışacaktır. Takdir içten, haklı, adaletli ve objektif kriterlere göre yapılmalıdır.

Bir iş görenin yaptığı iş ve işe karşı tavrı çok önemlidir. Yaptığı işten tatmin olan ve işini seven kişiler bununla gerekli motivasyonu sağlar ve başarılı olurlar. Yaptığı iş ve hizmetten başkalarına fayda sağladığını düşünen ve bunu hisseden iş görenler yaptıkları işten tatmin olup daha iyi iş çıkarabilmek için motive olurlar. Burada iş görenleri motive eden unsur yapılmaya değer önemli bir işin olmasıdır.

3.9. Fiziki Koşulların İyileştirilmesi

Fiziksel çalışma koşulları da motivasyon araçları arasında yer almaktadır. Fiziksel çalışma koşulları arasında iş düzeninden bahsedilebilir. İş yeri düzeninden anlaşılması gereken işyerinin iç ve dış fiziksel durumu ile ilgili yapısıdır. Bir başka deyişle, binaların üretime uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu işyerinin düzeni konusunda belirleyici olmaktadır.¹

Konica Minalta'nın yaptığı bir araştırmada, çalışma ortamına hakim olan renklerin, iş görenler üzerlerinde farklı etkiler yarattığı ortaya konulmuştur. Farklı şirketlerden yüzlerce iş gören üzerinde yapılan araştırmaya göre; iş görenler maviye boyanmış bir ofiste çalışırken kendilerini depresif hissettiklerini, duvarları ve tavanı sarı olan ofislerde iş görenlerin böyle bir ortamda kendilerini mutlu ve enerjik hissettikleri ve işlerine de daha çok konsantre olabildiklerini, kırmızının hakim olduğu ofis ortamında iş görenlerin kendilerini tutkulu ve normale göre daha öfkeli

¹M.Z.Camkurt, "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi", TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.20, S.6, 2007, İstanbul, s.82

hissettiklerini, ifade etmişlerdir.¹ Görüldüğü gibi fiziksel çalışma koşulları önemsiz küçük detaylar gibi görünse de iş görenler üzerinde motive edici etkiye sahiptir.

¹ A.Kırcı, Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler,Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Atılım Üniversitesi SBE, YYLT, Ankara, 2013, s.32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA'DA ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. TÜRKİYE'DE SAĞLIK SİSTEMİ ve SAĞLIKTA DÖNÜŞÜM PROGRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. Türkiye'de Sağlık Sistemi Hakkında Genel Bilgiler

Sağlık Bakanlığı, birinci ve ikinci basamak sağlık hizmetleri vermekten sorumlu ana organizasyon ve koruyucu sağlık hizmetleri veren kuruluştur. Birinci basamak sağlık hizmetleri, Bakanlık tarafından aile hekimliği, sağlık evleri ve ana çocuk sağlığı ve aile planlaması merkezleri yanında verem savaş dispanserleri, kanser savaş merkezleri aracılığıyla sunulur. İkinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri sunumu, diğer kamu kuruluşları, dernek, vakıf, özel kişiler ve Sağlık Bakanlığınca yerine getirilir.

Sağlıklı bireylerin toplumsal faydası kuşkusuz çok yüksektir. Ters durumda ise, ortaya çıkan zararların boyutları ve maliyetinin tahmini dahi çok zordur. Bu nedenle kamu ekonomisi tarafından toplumun sağlığını “korumaya” yönelik hizmetlerin üretilmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla toplumsal koruyucu sağlık hizmetlerinin temel sunucusunun devlet olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. 2003'te Türkiye'de kamu ve özel hizmet sunucularından oluşan karma bir sağlık hizmetleri sunum sistemi vardı. Başlıca üç kamu hizmet sunucusu şunlardı: Sağlık Bakanlığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, Üniversite hastaneleri. Sağlık Bakanlığı, en önemli birinci ve ikinci basamak sağlık hizmeti sağlayıcısıydı ve gerçekte koruyucu sağlık hizmetleri sunan tek kurumdu.

Toplumlar modernleştikçe insanlar sağlık sistemlerinden kendileri, aileleri ve içinde yaşadıkları toplum için daha fazla şey talep etmektedirler. Böylece daha hakkaniyetli ve ayrımcılığın ortadan kaldırıldığı bir sağlık hizmetine gittikçe daha fazla toplumsal destek oluşmaktadır. İnsanların ihtiyaçları ve beklentilerine odaklanmış sağlık hizmetlerine içinde yaşadıkları toplumun sağlık güvenliğine ve kendileri ve toplumlarının sağlığını etkileyebilecek iç ve dış faktörlere karşı gittikçe

daha fazla destek ve ilgi olmaktadır. Bunlar da sağlıkta değişim ve reformları zorunlu hale getirmektedir. Ülkemizde son yıllarda sağlık alanında reformlar yapılmaya başlanmış ve Sağlıkta Dönüşüm Programı ile sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun bir şekilde organize edilmesi, finansman sağlanması ve sunulması hedeflenmektedir.

1.2. Sağlıkta Dönüşüm Programı

Sağlıkta Dönüşüm programı, 2003 yılında başlamıştır.Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun bir şekilde organize edilmesi, finansmanının sağlanması ve sunulmasını hedeflemektedir Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın kapsamında uygulanacak politikalar, halkın sağlık düzeyini (etkililik) yükseltmeyi amaçlamaktadır. Sağlık hizmetlerinin sunumundaki en büyük hedef, hastalıkları tedavi etmekten çok, insanların hastalanmasını engelleyecek koruyucu önlemlerin alınması olarak belirlenmiştir.

Sağlıkta Dönüşüm Programının Temel İlkeleri şunlardır;

- İnsan merkezlilik: Bu ilke, sistemin planlamasında ve hizmetin sunumunda hizmetten faydalanacak bireyi, bireyin ihtiyaç, talep ve beklentilerini esas almayı ifade etmektedir. Sağlığın aile ortamında üretildiği gerçeğinden hareketle birey "aile sağlığı" kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır.

- Sürdürülebilirlik: Geliştirilecek olan sistemin ülkemiz koşulları ve kaynakları ile uyumlu olması ve kendini besleyerek bir devamlılık arz etmesi ilkesini ifade etmektedir.

- Sürekli kalite gelişimi: Vatandaşlarımıza sunulan hizmetlerde ve elde edilen sonuçlarda ulaşılan noktayı yeterli görmeyerek, hep daha iyiyi aramayı, sistemin hatalarından öğrenmeyi sağlayacak bir geri bildirim mekanizması oluşturulmasını ifade etmektedir.

- Katılımcılık: Sistemin geliştirilmesi ve uygulanması sırasında, ilgili tüm tarafların görüş ve önerilerinin alınması, yapıcı bir tartışma ortamı sağlayacak platformların oluşturulmasıdır. Ayrıca bu ilke, sağlık sektörünün bütün bileşenlerini

sistemin kapsamı içine alarak, uygulamada kaynak birliğinin sağlanmasını da amaçlamaktadır.

- Uzlaşmacılık: Sektörün farklı bölümleri arasında karşılıklı çıkarları gözeterek ortak noktalarda buluşma arayışlarıdır. Çıkar çatışmasına dayalı bir uygulama yerine yöntem, standartlar ve denetim mekanizmalarında birlik sağlanması ve tarafların buna uyması hedeflenmektedir.

- Gönüllülük: Hizmette arz veya talep eden birey veya kurum ayrımı yapmaksızın, sistem içerisinde yer alacak bütün birimlerin belirlenen amaçlara yönelik davranmalarını sağlama yöntemidir. Sistemde hizmet üreten ve hizmet alan kesimlerin zoraki değil, teşvik edici önlemler doğrultusunda gönüllü bir şekilde yer almaları şarttır.

- Güçler ayrılığı: Sağlık hizmetlerinin finansmanını sağlayan, planlamasını yapan, denetimi üstlenen ve hizmeti üreten güçlerin birbirinden ayrılması ilkesidir. Bu şekilde çıkar çatışması olmayacak, daha verimli ve daha kaliteli hizmet sunumu sağlanacaktır.

- Desantralizasyon: Kurumlar merkezi yönetimin oluşturduğu hantal yapıdan kurtarılmalıdır. Değişip gelişen koşullara ve çağdaş anlayışa uygun olarak yerinden yönetimin hayata geçirilmesi hedeflenmektedir. İdari ve mali yönden özerk işletmeler hızlı karar mekanizmalarına sahip olacak ve kaynakları daha verimli kullanabilecektir.

- Hizmette rekabet: Sağlık hizmetlerinin tekel olmaktan çıkarılıp belli standartlara uygun farklı hizmet sunucularının yarışmasının sağlanması ilkesidir. Böylece sürekli kalite gelişimi ve maliyet azalmasına yönelik bir teşvik ortamı oluşacaktır.¹

Şu an merkezi ve taşra yapılanması tamamlanmıştır. Taşrada İl Sağlık Müdürlüğü, Halk Sağlığı İl Müdürlüğü ve Kamu Hastaneler Birliği kurulmuştur.

¹ Ş.Birinci, Sağlıkta Yeni Bir Dönem, Kamu Hastaneler Birliği; <http://www.sdplatform.com/Sayfalar/1/SD-Platform.aspx>, (26.08.2014)

Kamuya ait yataklı tedavi kurumları ve Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri Kamu Hastaneler Birliği bünyesinde; Aile Sağlığı Merkezleri, Toplum Sağlığı Merkezleri, Kanser Erken Teşhis ve Tarama Merkezleri v.b koruyucu sağlık hizmetleri Halk Sağlığı İl Müdürlükleri'nin bünyesinde; Acil Sağlık Hizmetleri, özel ve kamu sağlık kurumlarının denetim ve ruhsatlandırma v.b hizmetler İl Sağlık Müdürlükleri bünyesinde. Bu değişim sürecinde yeni yapılandırılan kurumlara yeni atamalar yapılmış ve hizmete başlamıştır. Araştırmanında konusu olan kamu sağlık hizmetleri yöneticilerinin motivasyonu bu yapılanma sürecinde etkilenmiştir.

Sağlık Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatının yeniden yapılandırılması ile kamu sağlık kurumlarının yapısı çok büyük oranda değişmiştir. Bu süreçte yaşanan belirsizlikler, yeni mevzuat ve uyum süreci nedeniyle yöneticiler olumsuz etkileyen bir süreç olmuştur.

2. MUĞLA ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER

Muğla ili kamu ve özel sağlık kurumlarında yönetim fonksiyonunu yerine getiren kişilerin cinsiyetleri, medeni durumları, aylık gelir düzeyleri, eğitim durumları, mezun oldukları öğrenim biriminin türü, yöneticilik pozisyonları, yaşları, çalışma yaşamındaki hizmet süreleri, çalıştığı kurumda iş deneyim düzeyleri ve yönetim kademesinde kaç yıldır görev yaptıkları, kuruma bakış açılarını ve örgüt geliştirme açısından yenilik yapma düşüncelerinde farklılık yaratmaktadır. Bu nedenle araştırmaya katılan yöneticilerin genel özellikleri tablo 1-9'da incelenmiştir.

2.1. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

Tablo. 1. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
İlköğretim	0	0	0	0	0	0
Lise	1	2,3	2	4,3	3	3,3
Üniversite (Lisans)	28	63,6	36	78,3	64	71,1
Master (Yüksek Lisans)	15	34,1	8	17,4	23	25,6

Yöneticiler, örgütlerde iş görenlerin motivasyonunu en üst düzeyde tutarak verimliliği sağlamaya çalışırlar. Bunu sağlayabilmek için yöneticinin alanında bilgili ve yeterli olması gereklidir. Bu özellikleri taşıyan yöneticilerin aldıkları kararları iş görenler tam ve eksiksiz bir şekilde uygulamaya çalışırlar. Yöneticisine kararlarının doğruluğu konusunda güven duyan iş gören için bu durum motivasyon artırıcı bir unsurdur ve iş görenin daha verimli ve etkili çalışmasını sağlar. Bu uyumu sağlamış olan işletmelerinde verimliliği ve kalitesi artmış olur.

Tablo da görüldüğü üzere özel ve kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin eğitim düzeyleri oldukça yüksektir. Her iki kurumda da yönetici atamalarında eğitim düzeyine önem verildiği görülmektedir. Bu durum sağlık çalışanlarının güven içerisinde kararlı ve kendinden emin ve yüksek motivasyon içerisinde çalışmalarına olanak sağlamaktadır.

2.2. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Çalışma Yaşamındaki Hizmet Süreleri

Tablo 2. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Çalışma Yaşamındaki Hizmet Süreleri

Çalışma Yaşamındaki Hizmet Süreleri	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
0-5 yıl	0	0	0	0	0	0
6-10 yıl	4	9,1	8	17,4	12	13,3
11-15 yıl	4	9,1	8	17,4	12	13,3
16 yıl ve daha fazla	36	81,8	30	65,2	66	73,3

Tabloya göre, Özel ve Kamu Sağlık Kurumları yöneticilerinin toplamda %86,6 'ı 10 yıldan fazla süredir hizmet etmektedir. Her iki kurumda da bu oran %80'in üzerinde olması atamalarda liyakata önem verildiğini göstermektedir.

Bir kurumda uzun yıllar çalışmak bilgi ve deneyim kazandırır. Kurumun da uzun süre çalışan bir personel çalışmayana göre kurumunu daha iyi tanıyacaktır. Kurum kültürünün özümsemesi yöneticilikte olumlu bir unsurdur. Hizmet süresinin uzun olması ile elde edilen bilgi, deneyim ve kurum kültürünün özümsemesi sonucunda yöneticiler daha iyi performans göstermektedirler.

2.3. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şimdiki Çalıştığı Kurumdaki İş Deneyim Düzeyi

Tablo 3. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şimdiki Çalıştığı Kurumdaki İş Deneyim Düzeyi

İş Deneyimi Düzeyi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
10 yıl ve daha az	24	54,5	30	65,2	54	60
11 yıl ve daha fazla	20	45,5	16	34,8	36	40

Tabloya göre, yöneticilerin şimdiki çalıştığı kurumda toplamda %60'ının iş deneyiminin 10 yıl ve daha az olduğu görülmektedir. Kamu ile özel sağlık kurumları arasında fark bulunmaktadır.

Kamu sağlık kurumlarında iki değişken arasında %9 fark bulunmaktadır. 10 yıl ve daha az yönetici sayısının fazla olduğu görülmüştür. Farkın çok yüksek olmaması kamuda liyakat sistemine önem verildiğinin göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Personel devir hızı özel sağlık kurumlarına göre daha düşüktür. Uzun yıllar aynı kamu kurumunda görev yapan çalışanların özel sağlık kurumlarına göre yönetici olmakta daha avantajlı durumdadır. Bu da kamu sağlık kurumlarında iş deneyiminin önemsendiğini göstermiştir.

Özel Sağlık kurumlarında 10 yıl ve daha az çalışmış yönetici oranı %65,2 iken diğer değişken %34,8'dir. Özel sağlık kurumlarında personel devir hızının yüksek olduğu ve iş deneyiminin daha az önemsendiği iki değişken arasındaki yüksek farktan anlaşılmaktadır. Bu da özel sağlık kurumlarında yöneticilerin motivasyonunu olumsuz etkileyecek bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

2.4. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şu Anda Buldukları Görev Ünvanı

Tablo 4. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şu Anda Buldukları Görev Ünvanı

Şimdiki Görev Ünvanı	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
Başhekim	11	25,0	11	23,9	22	24,4
Başhemşire	9	20,5	8	17,4	17	18,9
Hastane Müdürü	12	27,3	8	17,4	20	22,2
Başhekim Yardımcısı	4	9,1	11	23,9	15	16,7
Başhemşire Yardımcısı	5	11,4	2	4,3	7	7,8
Hastane Müdür Yardımcısı	3	6,8	6	13,0	9	10,0

Tabloya göre, kamu sağlık kurumlarında başhekim yardımcısı ve hastane müdür yardımcısı sayısındaki azlık dikkat çekicidir. Bilindiği üzere 2011 yılında 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Sağlık Bakanlığının Merkez ve Taşra teşkilatı yeniden yapılandırılmıştır. Bu kanun hükmünde kararname ile Sağlık hizmetinin etkin ve verimli sunulması amaçlanmıştır ve taşrada Kamu Hastane Birlikleri kurulmuştur.

Kamu Hastane Birlikleri İl Merkezinde bulunan Genel Sekreterlikler bünyesinde ildeki E II tipi hastaneler hariç tüm Kamu Yataklı Sağlık Tesislerini ve Ağız Diş Sağlığı Merkezlerini bünyesinde bulundurmaktadır. EII tipi hastaneler Halk Sağlığı İl Müdürlüğü bünyesinde bırakılmıştır. Yeniden yapılanma sürecinde kamu yataklı tesislerinin kadroları da belirlenmiştir.

2.5. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Buldukları Statüde Çalışma Süresi

Tablo 5. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Buldukları Statüde Çalışma Süresi

Buldukları Statüde Çalışma Süresi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
0-5 Yıl	29	65,9	26	56,5	55	61,1
6-10 Yıl	10	22,7	10	21,7	20	22,2
11-15 Yıl	3	6,8	3	6,5	6	6,7
16 Yıl ve Daha Fazla	2	4,5	7	15,2	9	10,0

Buradaki tabloya göre; Özel ve kamu kurumu yöneticilerinin yarısından fazlasının 0-5 yıl gibi kısa süredir bu statüde çalıştıkları görülmektedir. Kamu ve özel sağlık kurumları yöneticileri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

2.6. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Aylık Gelir Düzeyi

Tablo 6. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Aylık Gelir Düzeyi

Aylık Gelir Düzeyi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
1500 TL ve Altı	0	0	0	0	0	0
1501 TL-2000 TL	0	0	0	0	0	0
2001 TL-3000 TL	7	15,9	14	30,4	21	23,3
3001 TL-4000 TL	12	27,3	6	13,1	18	20,0
4001 TL ve Üstü	25	56,8	26	56,5	51	56,7

Tabloda görüldüğü üzere ; 2001 TL'nin altında ücret alan kamu ve özel sağlık kurumu yöneticisi bulunmamaktadır. 2001-3000 TL aralığında özel sağlık kurumu yöneticilerinin kamuya göre daha fazla olduğu; 3001-4000 TL aralığında kamu sağlık kurumu yöneticilerinin daha fazla olduğu; 4001 TL ve üstü ise kamu ve özel sağlık kurumları yöneticilerinde eşit olduğu görülmektedir. Ülkemiz şartları düşünüldüğünde yöneticilerin beklentilerini karşılamayan bir ücret dağılımı olduğu görülmektedir.

2.7. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı

Tablo 7. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş Düzeyi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
18-25 Yaş	0	0	0	0	0	0
26-35 Yaş	5	11,4	7	15,2	12	13,3
36-44 Yaş	18	40,9	13	28,3	31	34,4
45-55 Yaş	17	38,6	17	37,0	34	37,8
56 Yaş ve Üstü	4	9,1	9	19,6	13	14,4

Tablo incelendiğinde, özel ve kamu yöneticileri arasında yaş dağılımı bakımından fark bulunmadığı görülmektedir. Ancak her iki kurumda yöneticilerin çoğunluğunun 26-35 yaş ve 36-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

2.8. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 8. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
Kadın	17	38,6	18	39,1	35	38,9
Erkek	27	61,4	28	60,9	55	61,1

Tablo incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin dağılımında bir fark olmadığı, her iki kurumda da % 60'ın üzerinde erkek yöneticilerin sayısının fazla olduğu görülmektedir. Bu sonucun ülkemiz kültürüne uygun olduğu değerlendirilmiştir.

2.9. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Tablo 9. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
Evli	41	93,2	32	69,6	73	81,1
Bekar	3	6,8	14	30,4	17	18,9

Tablo incelendiğinde, özel sağlık kurumlarında yöneticilerin çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Sonucun bu şekilde olmasının sebebinde yöneticilerin yaşlarının yüksek olması etkilidir. Yönetici olarak çalışan kişilerin başarılı olabilmesi için iyi bir sosyal çevreye sahip olması gerekmektedir. İnsan psiko-sosyal bir varlıktır.

Kamu sağlık hizmeti yöneticilerinde bu oran özel sağlık hizmetlerinde çalışan yöneticilere göre daha yüksek olması dikkat çekicidir. Kamu Sağlık Hizmeti yöneticilerinde bu oran % 93,2 iken, özel sağlık hizmetleri yöneticilerinde bu oran %69,6 olarak bulunmuştur. Medeni durumları arasındaki farkın özel ve kamu kurumları yöneticilerinin kişisel farklılıklarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

3. MUĞLA ÖZEL ve KAMU SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNDE MOTİVASYON

3.1. Muğla Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörler

3.1.1. İşyerinde Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımı Olmasının Motivasyona Olumlu Etkisi

Tablo 10. İşyerinde Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımı Olmasının Motivasyona Olumlu Etkisi

Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımı Olmalı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	2	1	2	11	28
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	4,5	2,3	4,5	25,0	63,6
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	2	0	8	35
Özel Yüzde Dağılımı (%)	2,2	4,3	0	17,4	76,1
Toplam Sayı	3	3	2	19	63
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	3,3	3,3	2,2	21,1	70,0

Tablo incelendiğinde özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin çoğunluğunun İşyerinde Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımı Olmasının Motivasyona Olumlu Etkisi olduğunu düşündüğü görülmektedir. Ücret, en etkili motivasyon unsurlarından olup ücretin hakkaniyet gözetilerek belirlenmesi önemlidir.

3.1.2. Yöneticinin Aldığı Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunluğunun Değerlendirilmesi ve Motivasyona Etkisi

Tablo 11. Yöneticinin Aldığı Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunluğunun Değerlendirilmesi ve Motivasyona Etkisi

Alınan Ücret, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygundur	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	2	11	6	17	8
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	4,5	25,0	13,6	38,6	18,2
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	3	5	17	20
Özel Yüzde Dağılımı (%)	2,2	6,5	10,9	37,0	43,5
Toplam Sayı	3	14	11	34	28
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	3,3	15,6	12,2	37,8	31,1

Tablo incelendiğinde, özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin çoğunluğunun Yöneticinin Aldığı Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunluğunun Değerlendirilmesi ve Motivasyona Etkisi olduğunu düşündüğü görülmektedir.

Özel Sağlık Kurumları yöneticilerinde kamu sağlık hizmeti yöneticilerine göre oran daha yüksektir. Özel sağlık kurumu yöneticilerinin yaptıkları işten kazançları farklı olabilmektedir. Çok başarılı bir yönetici yüksek ücretler alabilmektedir. Yüksek ücret çalışanın toplum içerisindeki saygınlığını ve sosyal statüsünü doğrudan etkileyen bir faktördür. Özel sağlık kurumu yöneticilerindeki oransal fark bu şekilde açıklanabilir.

3.1.3. Yöneticinin, İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Yüksek Olması Motive Olması İçin Yeterlidir

Tablo 12. Yöneticinin, İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Yüksek Olması Motive Olması İçin Yeterlidir

Maddi Kazancın Yüksek Olması Motivasyon İçin Yeterlidir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	16	7	12	8
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	36,4	15,9	27,3	18,2
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	7	10	16	13
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	15,2	21,7	34,8	28,3
Toplam Sayı	1	23	17	28	21
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	25,6	18,9	31,1	23,3

Ücret, personelin yaptığı işin maddi değeridir. Ücretin miktarı yönetimin, personelin organizasyona katkılarını nasıl gördüklerinin bir ölçüsüdür. Personele ödenen ücretin büyük bir bölümü personelin temel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Ancak yüksek ücret bir başarı simgesi, tanınma, saygınlık ve ayrıcalık aracı olarak görülmektedir. Bunun yanında personelin çoğu ücreti kurumun kendilerine verdiği değer bir göstergesi olarak görmektedir.

Örgüte fazla katkı sağlayan iş görenler ücretlerinin daha yüksek olmasını bekler. Yani adalet ihtiyacı içindedirler. Eğer adil bir ücret politikası mevcutsa kişilerin motivasyonu ve iş tatmini artacaktır. Ücret sayesinde iş görenler kendilerine değer verildiğini düşünür, böylelikle hem verim artar hem kişi örgüte bağlanır hem de işletmeye katkısı artar.

Tabi paranın tek başına bir tatmin unsuru olduğunu söyleyemeyiz. Bunun yanında iş görenlerin yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı, harcanan çaba gibi bireysel özelliklerle sorumluluk, yeterlilik, iş yükü, mücadele düzeyi gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin iş gören tarafından algılanması tatmini yükseltir Kamu ve özel sağlık kurumu yöneticilerinin yarısından fazlasının, işinden sağladığı maddi kazancın yüksek olmasının motive olması için yeterli olduğunu düşündükleri görülmektedir.

3.1.4 Primli Ücret Uygulaması İle İşteki Başarılar İçin Prim Verilmesi, Çalışma İsteğini, Azmini ve Motivasyonu Arttırır

Tablo 13. Prim Ücret Uygulaması Çalışma İsteğini ve Azmini Arttırır

Prim Ücret Uygulaması Çalışma İsteğini ve Azmini Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	5	5	20	14
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	11,4	11,4	45,5	31,8
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	3	3	20	19
Özel Yüzde Dağılımı (%)	2,2	6,5	6,5	43,5	41,3
Toplam Sayı	1	8	8	40	33
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	8,9	8,9	44,4	36,7

Çalışanı almış olduğu sabit ücrete ilaveten, daha fazla gelir elde etmeye teşvik eden bir sistemdir. Birey üretmiş olduğu her ilave birim için, prim adı verilen ek bir ücret alır. Böylece gelirini arttırmak isteyen iş gören motive edilmiş olur. Bir başka açıdan, İş görenin almış olduğu sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete prim denir. İş görene göre prim, kazanılanın paylaşıldığı mesajını vermektedir. Dışsal bir motivasyon aracı olan prim,

etkili bir sistem olduğu kadar doğru uygulanmayı gerektirmektedir. Prim iş görenin verimine ve performansına göre verilmelidir. Yanlış performans ölümlerine göre verilen prim, çalışma verimini ve motivasyonu negatif yönde etkileyebilir.. Primle teşvik edilen üretim hızı artar ancak sistem içine kalite konulmazsa, hız kaliteyi ters yönde etkiler. Bilinçsiz ve dikkatsiz performans uygulamalarının kaliteyi olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kalitenin düşürülmesi yada bozulmasına izin vermeyecek önlemlerin prim sistemi içinde yer alması sağlanmalıdır.

Prim sistemindeki kriterler, miktar ve oranlar, bir hesaba dayandırılarak anlamlı olmalıdır. Ulaşılması zor miktarları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşürerek, primi başarısız kılar. İşverenler, prim sisteminin esaslarını, neye göre hesaplandığını çalışanlara da bilgilendirmelidirler. Bununla beraber, primlerin iş görenlere belirlenen tarihlerde dağıtılması sistemin ciddiye alındığı mesajını verir. Geç ve gelişgzel tarihlerde verilen prim, sistemi başarısız kılar.

Bu sonuçlara göre zel Sağlık Kurumları ve Kamu Sağlık Kurumları yöneticilerinin %80'nin prim ücret uygulamasının çalışma isteği ve azmini arttırdığı düşüncesinde oldukları anlaşılmakta olup özel ve Kamu yöneticileri arasında fark bulunmamaktadır. Prim sistemi doğru uygulandığı zaman etkili bir motivasyon aracıdır.

Kamu ve özel sağlık kurumlarında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Personel üzerinde motivasyon arttırıcı etkisi olduğu bilinmektedir. Ancak sağlık hizmetlerinde performans kriterlerinin daha da detaylandırılması gerekmektedir. Sağlık kurumlarının farklı servisleri arasındaki risk ve iş yükü çok farklıdır. Dolayısıyla da personelin yıpranma süreci daha hızlıdır. Performans kriterleri detaylandırılarak uygulanırsa sağlık çalışanları üzerinde beklenen performans arttırıcı etkisi daha hissedilir olarak gözlemlenebilecektir.

3.1.5. İşteki Başarılar İçin Maddi Ödül ve Prim Verilmesi Motivasyonu Arttırır

Tablo 14. İşteki Başarılar İçin Maddi Ödül ve Prim Verilmesi Motivasyonu Arttırır

İşteki Başarılar İçin Maddi Ödül ve Prim Verilmesi Motivasyonu Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	6	27	10
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	13,6	61,4	22,7
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	3	1	24	18
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	6,5	2,2	52,2	39,1
Toplam Sayı	0	4	7	51	28
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	4,4	7,8	56,7	31,1

Tablodaki sonuçlara göre, Özel ve Kamu Sağlık kurumları yöneticilerinin %87,8'i işteki başarılar için maddi ödül ve prim verilmesinin motivasyonu arttırdığını düşünmektedir. Özel ve kamu kurumları yöneticileri arasında bu konuda fikir ayrılığı bulunmamaktadır.

İş görenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra iş görene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, iş görenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve

öneriler getirmeye özendirilecekti Çalışanın ürettiği mal, hizmet ile ödül arasında bir denge olmalı ve öneriyle verilecek ödül arasında geçen süre de uzun olmamalıdır. Süre uzun olduğu takdirde ödül amacına ulaşmaz. Kişinin yaptıkları ile ödül arasında kurulan bağ zayıf olması durumunda, çalışan verilen ödülün verilmiş amacını unutabileceği gibi motive de olmayacaktır. Üstün başarının ya da örnek davranışların saptanması sanıldığından daha güçtür. Ödül çoğu kez nesnel olmayan yargılara dayandırılmaktadır. Özellikle özenle kullanılmadığı takdirde yararsız hatta zararlı bir araç haline gelebilir

3.1.6. Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır

Tablo 15. Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır

Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	4	5	24	11
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	9,1	11,4	54,5	25,0
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	9	25	11
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	19,6	54,3	23,9
Toplam Sayı	0	5	14	49	22
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	5,6	15,6	54,4	24,4

Tabloya göre, Özel ve Sağlık Kurumları yöneticilerinin %78,8'i çalışanların kara katılımının aidiyet hissini arttırdığını düşünmektedir. Kamu ve Özel Sağlık Kurumları yöneticileri arasında fark bulunmamaktadır.

İş görenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Kara katılma, iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan bir

yöntemdir. Kara katılma, çalışanların ek bir gelir elde etmelerinin yanında, kalifiye işgücünün işletmeye çekilmesi veya çalışmasının devamının sağlanması açısından da anahtar bir rol oynamaktadır.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İş görenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün iş görenlere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan iş görenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden iş görenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve iş görenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.

3.1.7. Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır

Tablo 16. Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır

Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	2	2	7	21	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	4,5	4,5	15,9	47,7	27,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	4	25	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	8,7	54,3	37,0
Toplam Sayı	2	2	11	46	29
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	2,2	2,2	12,2	51,1	32,2

İşletme içinde yer alan iş görenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve

buna benzer durumlarda ekonomik ödüllere motive edilebilirler. Önemli olan iş görenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.

3.1.8. Çalışılan Kurum Emeklilik, Sigorta gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır

Tablo 17. Çalışılan Kurum Emeklilik, Sigorta gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır

Çalışılan Kurum Emeklilik, Sigorta gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	0	20	23
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	0	45,5	52,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	0	11	34
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	0	23,9	73,9
Toplam Sayı	0	2	0	31	57
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	0	34,4	63,3

Ankete katılan Kamu ve Özel Sağlık Kurumları yöneticilerinin “Çalışılan Kurum Emeklilik, Sigorta gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır “ sorusuna sadece 2 kişinin hayır dediği 31’i katıldığını,57 kişide kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir.Bu soruya toplamda %97,7 gibi yüksek bir oranla yöneticiler sosyal güvenliğe sahip olunması gerektiğini belirttiği görülmektedir.

Tüm yöneticilerin bu kadar yüksek oranda katılması beklenen bir sonuçtur. Tüm çalışanların işverenden beklediği bir durumdur. Sosyal güvenlik, emeklilik ve sigorta insanların temel ihtiyacıdır. Tüm çalışanlar için güvence önemlidir.

3.1.9. İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum

Tablo 18. İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum

İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	7	9	15	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	15,9	20,5	34,1	27,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	3	3	23	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	6,5	6,5	50,0	37,0
Toplam Sayı	1	10	12	38	29
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	11,1	13,3	42,2	32,2

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu işlerinin garantili bir gelecek sağladığına inanmaktadır. Özel Sağlık Kurumlarında % 87 ile bu oran oldukça yüksek seviyededir. Kamu sağlık kurumu yöneticilerinde ise bu oran % 64.1 de kalmıştır. Kamu sağlık kurumlarında oranın bu seviyede olması dikkat çekicidir. Kamu Sağlık Kurumları yöneticilerinin “ İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum” sorusuna verdikleri cevaplarının dağılımına bakıldığında 17’sinin kararsız, katılmadığı, kesinlikle katılmadığı, 27 sinin katıldığı, kesinlikle katıldığı görülmektedir.

Sağlıkta dönüşüm programı sonrası kamu yataklı kurumları yöneticileri sözleşmeli olarak çalışmaya başlamışlardır. Yılda iki kez karne düzenlenmekte ve

başarısız olmaları durumunda sözleşmeleri sonlandırılabilir. Kamu sağlık kurumlarında bu oranın yüksek olması bu şekilde açıklanabilir.

3.1.10. Giyecek, Yiyecek, Yakacak, Konut, Ulaşım Olanakları gibi Cazip İmkanlar Olmalıdır

Tablo 19. Giyecek, Yiyecek, Yakacak, Konut, Ulaşım Olanakları gibi Cazip İmkanlar Olmalıdır

Cazip İmkanlar Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	6	7	21	10
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	13,6	15,9	47,7	22,7
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	2	3	27	14
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	4,3	6,5	58,7	30,4
Toplam Sayı	0	8	10	48	24
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	8,9	11,1	53,3	26,7

Tablodaki sonuçlara bakıldığında yöneticilerin “Giyecek, Yiyecek, Yakacak, Konut, Ulaşım Olanakları gibi Cazip İmkanlar Olmalıdır” sorusuna %80 oranla belirttikleri görülmektedir. Kamu ve özel sağlık kurumları arasında fark bulunmamaktadır.

Tüm çalışanlar için giyecek, yiyecek, yakacak, konut ve ulaşım için ciddi giderdir. Bu önemli ihtiyaçlara kurum tarafından destek olunması personel üzerinde etkili olacaktır. Almış olduğu ücretin üzerine bu şekilde destek alması kuruma olan aidiyetini arttıracak ve motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olacaktır.

Günümüzde bu sistem uygulanmakta olup miktar olarak güncelliğini yitirmiş gibi gözükmektedir. Miktarlar günümüz şartlarına uyarlanır ise çalışanlara ciddi anlamda bu hususlarda destek olunacaktır.

3.2. Muğla Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler

3.2.1. İşyerindeki Prestij ve Diğer İnsanlardan Görülen Saygı ve Değer Çalışanlar İçin Önemlidir

Tablo 20. İşyerindeki Prestij ve Diğer İnsanlardan Görülen Saygı ve Değer Çalışanlar İçin Önemlidir

Prestij, Saygı Ve Değerin Önemi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	21	21
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	4,5	47,7	47,7
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	18	28
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	39,1	60,9
Toplam Sayı	0	0	2	39	49
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,2	43,3	54,4

Tablodaki sonuçlar değerlendirildiğinde kamu ve özel sağlık kurumlarında toplam 4 yöneticinin kararsız olduğu, katılmayan yönetici ise bulunmadığı görülmektedir. Toplamda % 97,7 oranla işyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemli olduğu görülmektedir.

İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer verilmesi, manevi yönü daha ağır basan yöneticilerle beraber tüm iş görenler için önemli bir motivasyon aracıdır. Saygı ve değer verilme , adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında,iş görenleri üretime motive eder.

3.2.2. Görevim Nedeniyle Toplum İçerisinde Kazandığım Saygınlık Motivasyon İçin Önemli Bir Faktördür

Tablo 21. Görevim Nedeniyle Toplum İçerisinde Kazandığım Saygınlık Motivasyon İçin Önemli Bir Faktördür

Görev Nedeniyle Kazanılan Saygınlığın Önemi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	6	21	16
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	13,6	47,7	36,4
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	3	19	23
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	6,5	41,3	50,0
Toplam Sayı	0	2	9	40	39
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	10,0	44,4	43,3

Tablodaki sonuçlara göre Özel ve Kamu Sağlık Kurumları yöneticilerinin %87,7'si görevleri nedeniyle toplum içerisinde kazandığı saygınlığı motivasyon için önemli bir faktör olarak görmektedir.%10'u kararsız kalmış,%2,2 'si de katılmadığını belirtmiştir. Özel ve Kamu Sağlık Kurumu yöneticileri arasında önemli bir fark bulunmamaktadır.

Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve çaba sarf eder. Çünkü, bir kişinin örgütte is arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır.

Tüm sağlık yöneticilerinin toplum içerisinde saygınlığı bulunmaktadır. Bu saygınlık yöneticiler tarafından hissedilmektedir. Sağlık yöneticisi için olumlu bir durum olan saygınlık önemli motivatördür.

3.2.3. Yaptığımız Hizmetlerin Sonucunda Başkalarının Memnun Olması Motivasyonumuzu Arttırır

Tablo 22. Yaptığımız Hizmetlerin Sonucunda Başkalarının Memnun Olması Motivasyonumuzu Arttırır

Başkalarının Memnun Olması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	18	24
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	4,5	40,9	54,5
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	15	30
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,2	32,6	65,2
Toplam Sayı	0	0	3	33	54
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	3,3	36,7	60,0

Tablodaki sonuçları incelediğimiz zaman Özel ve Sağlık kurumları yöneticilerinin %96,7 'sinin yaptıkları hizmetlerin sonucunda başkalarının memnun olmasının motivasyonlarını arttırdığı düşüncesinin bulunduğu görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerden sadece 3'ü kararsız kalmış olup olumsuz düşüncesi olan yönetici bulunmamaktadır.

İnsanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük haz duyarlar. Yaptığı hizmetin sonucunda, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan insanlar, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç akla bile getirmezler. Kişinin daha iyi hizmetler başarabilmek hususundaki fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar ve kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden

gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanarak daha fazla motive olur.

3.2.4. Bağımsız Çalışma İmkânı Verilerek İnsiyatif Kullanabilmek İş Yapma İsteğini Arttırır

Tablo 23. Bağımsız Çalışma İmkânı Verilerek İnsiyatif Kullanabilmek İş Yapma İsteğini Arttırarak Motivasyona Etkisi

Bağımsız Çalışma İmkânı ve İnsiyatifin Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	20	22
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	2,3	45,5	50,0
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	2	7	27	10
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	4,3	15,2	58,7	21,7
Toplam Sayı	0	3	8	47	32
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	3,3	8,9	52,2	35,6

Tablodaki sonuçlara baktığımız zaman Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin 42'si, çalışma İmkânı verilerek insiyatif kullanabilmek iş yapma isteğini arttırarak motivasyona etkilediği düşüncesine katılır iken, 1 yönetici kararsız kalmış,1 yöneticide olumsuz görüş bildirmiştir. Özel Sağlık Kurumları Yöneticilerinin ise 37'si bu görüşe katılır iken, 7'si kararsız kalmış,2'side bu düşünceye katılmadığını belirttiği görülmektedir.

İnsanlar, sahip oldukları bilgi ve becerilerini sergilemek isterler ve bundan haz duyarlar.Saygınlık kazanırlar ve bir işi başarmış olmanın tatminini yaşarlar ve yönetici olduklarını hissederler.Yöneticiye bu imkan verilmez ise yapılan işin sorumluluğunu üstlenmek istemez ve motivasyonu olumsuz etkilenir.İnsiyatif

kullanmak riski de yöneticinin üzerine alması demektir.Özel sağlık kurumu yöneticilerinde kararsız ve katılmayanların sayısı 9 iken,kamu sağlık kurumu yöneticilerinde bu sayı 2'dir.Özel Sağlık Kurumu yöneticilerinde insiyatif olarak yapılan bir işin olumsuz doğabilecek sonuçlarından dolayı kararsızların sayısının yüksek olduğunu düşündürmektedir.

3.2.5. İşyerinde Rotasyon Metoduyla Belirli Sürelerde Farklı Yerlerde Görev Yapmak Çalışma Çevresine Uyumu ve Motivasyonu Arttırır

Tablo 24. İşyerinde Rotasyon Metoduyla Belirli Sürelerde Farklı Yerlerde Görev Yapmak Çalışma Çevresine Uyumu ve Motivasyonu Arttırır

İşyerindeki Motivasyonun Rotasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	9	9	18	7
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	20,5	20,5	4,9	15,9
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	3	16	21	5
Özel Yüzde Dağılımı (%)	2,2	6,5	34,8	45,7	10,9
Toplam Sayı	2	12	25	39	12
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	2,2	13,3	27,8	43,3	13,3

Tabloda görüldüğü üzere özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin %53,6'sı işyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmak çalışma çevresine uyumu ve motivasyonu arttırdığını düşünmektedir. Ancak kararsız ve katılmayanların oranı da oldukça yüksektir.

Rotasyon uygulaması bir değişim politikasıdır ve geleneksel yönetim tarzı ile yönetilmeye alışılmış kuruluşlar için pek de sıcak bakılmayan bir kavramdır. Çünkü eskinin kalıp yargıları kırılacak, işini en iyi yapan personel bir anda başka hiç bilmediği bir işe geçecek ve o alışma süresinde hatalar yapacak, başarılı olarak

nitelendirilirken başarısızlığa uğrayacaktır. Bu rotasyonun bilinen en olumsuz yönüdür. Kararsız ve katılmayanların sayısının yüksek olmasının sebebi rotasyonun bu olumsuz etkilerini göz önünde bulundurmalarından kaynaklanabilir. Ancak bir de ters tarafından duruma bakmak gerekmektedir. Zamanla yeni işine de alışan personel artık iki işte de uzman olarak nitelendirilecek, aynı işi yapmaktan zaman zaman duyduğu sıkıntıyı duymayacaktır. Elbette kurum da, personelinin bu durumundan fayda elde edecektir. Gerçekten de anlatılan olumsuz yönlerinin yanında rotasyon, bir kurum politikası olmalıdır.

3.2.6. Çalışanlara Dostça Davranılmalı, Empatik Tutum Sergilenmelidir

Tablo 25. Çalışanlara Dostça Davranılmalı, Empatik Tutum Sergilenmelidir

Dostça ve Empatik Tutumun Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	21	21
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	4,5	47,7	47,7
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	21	23
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	2,2	45,7	50,0
Toplam Sayı	0	1	3	42	44
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	1,1	3,3	46,7	48,9

Tablo incelendiğinde özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin çalışanlara dostça davranması ve empatik tutum sergilemesi motivasyon düzeyini artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Dostça davranmak ve empati kurmak personel ile etkili iletişim kurulmasına olanak sağlar. İyi bir lider personeli ile iyi iletişim kurar.

Personel ve yönetici arasında kurulmuş olan etkili iletişim yönetici ve personelin motivasyonunu yüksek tutar.Bu olumlu çalışma ortamında kurum verimli hizmet üretir.

3.2.7. Çalışanların Görüş ve Önerilerinin, Üstlerince Önemszenmesi Onların Çalışma Hevesini Kamçılar

Tablo 26. Çalışanların Görüş ve Önerilerinin, Üstlerince Önemszenmesi Onların Çalışma Hevesini Kamçılar

Görüş ve Önerilerin, Üstlerce Önemszenmesi ve Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	20	22
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	2,3	45,5	50,0
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	19	25
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	2,2	41,3	54,3
Toplam Sayı	0	2	2	39	47
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	2,2	43,3	52,2

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde özel ve sağlık kurumu yöneticilerinin arasında görüş ayrılığı olmada, her iki kurum yöneticilerinde çalışanların görüş ve önerilerinin üstlerince önemszenmesinin, çalışanların çalışma hevesini kamçılıdığını düşündükleri görülmektedir.

Görüş ve önerilerin, üstlerince önemszenmesi, kişide saygınlık hissi, kişinin kendisine değer ve önem verildiğini hissetmesi, işletmeyi bir aile olarak görmesi,aidiyet duygusunun artması gibi olumlu sonuçları olacaktır.Bir işletmede çalışanlar düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa, bu öneriler

ciddiye alınarak yaralı bulunan görüşler uygulamaya konuluyorsa o işletmede demokratik yönetim şeklinden bahsedilebilir.

3.2.8. Önemli Bir Ünvana ve Cazip Bir İşe Sahip Olmak, Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilebilir

Tablo 27. Önemli Bir Ünvana ve Cazip Bir İşe Sahip Olmak, Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilebilir

Önemli Bir Ünvana ve Cazip Bir İşe Sahip Olmak, Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilebilir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	3	18	16	7
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	6,8	40,9	36,4	15,9
Özel Sağlık Kurumları Sayı	4	1	16	22	3
Özel Yüzde Dağılımı (%)	8,7	2,2	34,8	47,8	6,5
Toplam Sayı	4	4	34	38	10
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	4,4	4,4	37,8	42,2	11,1

Tablodaki veriler incelendiğinde, özel ve kamu sağlık kurumlarında çalışan yöneticilerin %53,3'ü önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmayı, daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederken, %37,8'i kararsız kalmış, % 8,8 'i de bu fikre katılmamıştır. Yöneticiler, önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmayı isteyecektir. Bu işe sahip olabilmek için de sürekli olarak kendini motive edecek ve elde etmek için çaba gösterecektir.

Ancak cazip bir işin ücretini de önemseyecekleri dikkatten kaçmamalıdır. Günümüz koşullarında ücret iş seçiminde en belirleyici faktördür. Ücreti düşük cazip bir iş bir çok kişi tarafından tercih edilmeyecektir. Çünkü çalışan kendisi ve ailesinin temel ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti kazanmak durumundadır.

3.2.9. Doğum Günü, Evlilik, Yıl Dönümü Gibi Özel Günlerin Hatırlanmasının Motivasyona Etkisi

Tablo 28. Doğum Günü, Evlilik, Yıl Dönümü Gibi Özel Günlerin Hatırlanmasının Motivasyona Etkisi

Özel Günlerin Hatırlanması ve Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	9	8	19	8
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,5	18,2	43,2	18,2
Özel Sağlık Kurumları Sayı	2	1	7	31	5
Özel Yüzde Dağılımı (%)	4,3	2,2	15,2	67,4	10,9
Toplam Sayı	2	10	15	50	13
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	2,2	11,1	16,7	55,6	14,4

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin % 70'inin doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlatılmasının motivasyonu arttıracığı görüşündedir. Kurumlar tarafından personelin özel günlerinin hatırlanması, personel üzerinde kendisine değer verildiğini hissetmesine ve kendisini örgütün bir parçası olduğunu hissettirecek önemli bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle kuruma aidiyeti arttıracak bir unsurdur. Tüm çalışanlara kurumsal olarak uygulanması personelin gözünde kuruma olan bağlılık ve güvenini arttıracak, sempati kazanmasına neden olacaktır. İnsanlar psiko-sosyal varlıklardır. Kurum tarafından kendisine gösterilen doğrudan kendi özel hayatıyla ilgili değer verilme durumuna tepkisiz kalması mümkün değildir. Motivasyon artırıcı bir unsurdur.

3.2.10. İş Dışında, Eğlenceler, Sportif Uğraşlar vb. Sosyal İmkanların Olması İş Motivasyonunu Arttırır

Tablo 29. İş Dışında, Eğlenceler, Sportif Uğraşlar vb. Sosyal İmkanların Olması İş Motivasyonunu Arttırır

Sosyal İmkanların Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	26	17
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,3	59,1	38,6
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	3	25	18
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	6,5	54,3	39,1
Toplam Sayı	0	0	4	51	35
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	4,4	56,7	38,9

Tabloya baktığımızda özel ve kamu kurumları yöneticilerinin neredeyse tamamına yakını iş dışında, eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olmasının iş motivasyonunu arttırdığı düşüncesinde oldukları görülmektedir. İş dışında gerçekleştirilen bu tip faaliyetler personelin ve örgütün , birlik ve beraberliğinin artmasına, birbiri ile kaynaşmasına ve dayanışmanın artmasına katkıda bulunan motivasyon arttırıcı bir unsurdur.

Personeller arasında kaynaşmayı sağlayacak bu tür uygulamalar çok önemlidir. Yönetici ve çalışanları arasındaki mesafeyi azalttığı gibi çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde arttıracaktır. İletişim kurumlar için önemli bir konudur. Sağlık çalışanları sürekli iletişim içerisinde. Karşılıştıkları problemleri hızlı çözebilmeleri ve etkili, verimli hizmet verebilmeleri için kurum içerisinde iletişim iyi olmalıdır.

3.2.11. Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir

Tablo 30. Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir

Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	3	28	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	6,8	63,6	27,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	4	1	29	12
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	8,7	2,2	63,0	26,1
Toplam Sayı	0	5	4	57	24
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	5,6	4,4	63,3	26,7

Tablodaki verileri incelediğimizde özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin % 90'nın çalışanların ödül aldıkları başarılı davranışı tekrarlama eğiliminde olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bir davranışa ödül verme, eğer bu gerçekten bir ödül ise, o davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığını artırır. Ancak personelin davranışları doğru zamanda, doğru yerde, doğru metotlarla ödüllendirilmezse, onların kendileriyle ilgili endişeleri, kaygıları artırılabilir ve kendilerine güvenleri zedelenebilir.

Kurumların çalışanlarını iyi gözlemlemesi ve hakkaniyet içerisinde davranması gerekir. Eğer hakkaniyet içerisinde verilmedi ise diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan bir unsurdur. Hak etmediği şekilde ödüllendirilen bir çalışanın olduğu bilinen bir kurumda diğer çalışanlar için ödül bir motivasyon unsuru değildir. Ayrıca kuruma ve yöneticilerine olan güvenleri zedelenecek, motivasyonları olumsuz yönde etkilenecektir.

3.2.12. Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir

Tablo 31. Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir

Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	7	2	22	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	15,9	4,5	50,0	27,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	4	3	25	14
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	8,7	6,5	54,3	30,4
Toplam Sayı	1	11	5	47	26
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	12,2	5,6	52,2	28,9

Tabloyu incelediğimizde özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük çoğunluğu çalışma ortamında karşılaştıkları mesleki tehlikelerin çalışma isteğini olumsuz olarak etkilediği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Karşılaşılan bu tehlikeler çalışanların kendini güvende hissetmemesine, motivasyonun düşmesine sebep olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma ortamında iş güvenliğinin olması, risklere karşı gerekli tüm önlemlerin alınmış olması personelde güven ve kendisine değer verildiğini hissederek motivasyonu artacaktır. Aksi durumda çalışanın motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir. Yönetim tarafından işin güvenli ortamda yapılmasının sağlanması gereklidir.Çalışanlarında bu yönden beklentileri bulunmaktadır.Böyle bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerde verimlilik ve rekabet gücü yüksek olur.

3.2.13. Bulduğum Kurum İçinde Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonu Arttırır

Tablo 32. Bulduğum Kurum İçinde Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonu Arttırır

Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonu Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	0	27	16
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	0	61,4	36,4
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	26	18
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	2,2	56,5	39,1
Toplam Sayı	0	2	1	53	34
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	1,1	58,9	37,8

Tablodaki veriler incelendiğinde, kamu ve özel sağlık kurumları yöneticilerinin %96,7 gibi yüksek bir oranla bulunduğu kurum içinde yapılmaya değer ve önemli bir iş yapıyor olmanın motivasyonu arttırdığı düşüncesini hakim olduğu görülmektedir. Karasız ve katılmayanların oranı %3,3 olarak görülmektedir.

Personel için önemli bir iş, yapılmaya değer bir işi kurum adına yapıyor olması kendini önemli hissetmesine neden olur. Bu motivasyonla yaptığı başarılı çalışmalardan kurumun fayda görmesi motivasyonunu kamçılar.Çalışanın kuruma bağlılığını kuvvetlendirir.

Kurumlarda tüm işler yapılmak zorundadır. Bu sebeple iş paylaşımı önem kazanmaktadır. Bu da personeli iyi tanımayı gerektirir. Kurumun bir amacı olduğu ve tüm çalışanların bu amaç için çalıştıkları çalışanlar tarafından hissedilmelidir.Bu husus sağlanır ise personel sorumlu olduğu işi önemseyecek ve bir takım üyesi gibi davranacaktır. Yaptığı işin kurumun başarısı için gerekli olduğunu hissedecektir.

3.2.14. Adil Bir Ceza Sistemi Çalışma Disiplinini ve Çalışma İsteğini Arttırır

Tablo 33. Adil Bir Ceza Sistemi Çalışma Disiplinini ve Çalışma İsteğini Arttırır

Adil Bir Ceza Sistemi Çalışma Disiplinini ve Çalışma İsteğini Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	2	28	13
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	4,5	63,6	29,5
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	5	2	29	10
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	10,9	4,3	63,0	21,7
Toplam Sayı	0	6	4	57	23
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	6,7	4,4	63,3	25,6

Tabloda görüldüğü üzere özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin % 88,9 gibi büyük bir oranla adil bir ceza sisteminin çalışma disiplinini ve çalışma isteğini arttırdığını düşündüğü anlaşılmaktadır. Özel ve kamu kurumları arasında fark bulunmamaktadır. Adalet tüm insanların ortak beklentisidir. Ceza sistemi adil uygulanmak zorundadır. Adil bir ceza sistemi uygulandığı takdirde diğer çalışanların kuruma saygıları ve güveni artar.

Bir çalışana adil davranılması, o kişinin motivasyonunu arttırmasının yanı sıra diğer personeline kuruma olan güvenini arttırır. Ancak çalışanlara ceza sisteminin tümüyle açık olarak anlatılmalı, belirsizlik bulunmamalıdır. Kurumda belirsizlik ortadan kaldırıldıktan sonra disiplinli ve düzenli bir çalışma ortamı tesis edilmiş olur.

3.2.15. Çalışılan Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygılı Olması Motivasyonu Yükseltebilir

Tablo 34. Çalışılan Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygılı Olması Motivasyonu Yükseltebilir

Özel Yaşama Saygılı Olmanın Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	5	30	9
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	11,4	68,2	20,5
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	0	2	28	15
Özel Yüzde Dağılımı (%)	2,2	0	4,3	60,9	32,6
Toplam Sayı	1	0	7	58	24
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	0	7,8	64,4	26,7

Tablodaki sonuçlar değerlendirildiğinde özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin %91,1'i çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olmasının motivasyonu arttıracaklarını düşünmekte olduğu görülmektedir. Özel ve kamu sağlık kurumu yöneticileri arasında bu konuda önemli bir fark bulunmamaktadır.

Bireylerin iş yaşamı dışında bir hayatları vardır. Kişi iş yerinde sadece bir çalışandır.Sosyal hayatta çok farklı rol ve sorumluluklara sahiptir.Kişiler kendilerinin özel hayatları ile ilgili konularda saygıyla karşılandığını görmesi işe bağlılığı ve motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanlara ön yargılı, sorgulayıcı yaklaşılması gereken bir husustur. Yönetici sınırlarını bilmeli ve çalışanı rahatsız edici boyutta yaklaşım sergilememelidir. Bu hususta yönetici tarafından atılacak adımlar oldukça önemlidir.

3.2.16. Çalıştığım Kurumda, Bireysel Farklılıklar, Çalışanların Psikolojisi ve Kişiliği Dikkate Alınmaktadır

Tablo 35. Çalıştığım Kurumda, Bireysel Farklılıklar, Çalışanların Psikolojisi ve Kişiliği Dikkate Alınmaktadır

Çalıştığım Kurumda, Bireysel Farklılıklar, Çalışanların Psikolojisi ve Kişiliği Dikkate Alınmaktadır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	3	4	25	11
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	6,8	9,1	56,8	25,0
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	0	3	31	11
Özel Yüzde Dağılımı (%)	2,2	0	6,5	67,4	23,9
Toplam Sayı	2	3	7	56	22
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	2,2	3,3	7,8	62,2	24,4

Tabloda görüldüğü üzere; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun çalışmakta olduğu kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliğinin dikkate alınmakta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin başarılı olabilmeleri için çalıştıkları personelleri ile etkili iletişim kurabilmeli, birlikte çalıştığı tüm personelin psikolojik ve kişilik yapılarını göz önünde bulundurarak karar vermelidir. Çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı duyulduğunu hissetmeleri motivasyon açısından gereklidir.

3.2.17. İşyerinde Duygu, Düşünce ve Davranışlarımı Yeterince İfade Edebiliyorum

Tablo 36. İşyerinde Duygu, Düşünce ve Davranışlarımı Yeterince İfade Edebiliyorum

İşyerinde Duygu, Düşünce ve Davranışlarımı Yeterince İfade Edebiliyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	4	8	20	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	9,1	18,2	45,5	27,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	1	3	29	12
Özel Yüzde Dağılımı (%)	2,2	2,2	6,5	63,0	26,1
Toplam Sayı	1	5	11	49	24
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	5,6	12,2	54,4	26,7

Tabloda görüldüğü üzere; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin %81,1'i işyerinde duygu, düşünce ve davranışlarımı yeterince ifade edebildiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç işletmelerde demokrasinin var olduğunun göstergesidir. Duygu, düşünce ve davranışlarınca özgürce ifade edebilen ve üst yönetim tarafından ifade edilen bu düşüncelerin kurum faydasına kullanılması kurumun verimliliğini, personelin ve yöneticinin motivasyonunu arttıracaktır.

Günümüzde önem verilmesi gereken bir unsur olup yönetici ve çalışanların bu hususta beklentileri vardır. Tüm yetişkinler kendi düşüncesine önem verilmesini isterler.Önem verilmediği zaman motivasyonları azalır.

3.3. Muğla Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler

3.3.1. İşyerindeki Prestij ve Diğer İnsanlardan Görülen Saygı ve Değer Çalışanlar İçin Önemlidir

Tablo 37. Tüm Çalışanların (Yöneten ve Yönetilen), Ortak Amaçlar İçin Çalışması Sağlanmalıdır ve Kurumda Çalışanların, örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması Kurumun Başarısı için Gereklidir

Tüm Çalışanların (Yöneten ve Yönetilen), Ortak Amaçlar İçin Çalışması Sağlanmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	24	20
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	54,5	45,5
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	29	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	63,0	37,0
Toplam Sayı	0	0	0	53	37
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	58,9	41,1

3.3.2. Kurumda Çalışanların, Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması Kurumun Başarısı İçin Gereklidir

**Tablo 38. Kurumda Çalışanların, Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması
Kurumun Başarısı İçin Gereklidir**

Kurumda Çalışanların, Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması Kurumun Başarısı İçin Gereklidir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	27	15
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	4,5	61,4	34,1
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	3	5	18	20
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	6,5	10,9	39,1	43,5
Toplam Sayı	0	3	7	45	35
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	3,3	7,8	50,0	38,9

Tablo 37 ve 38'deki veriler incelendiğinde; özel ve kamu kurumu yöneticilerinin %100'ü tüm çalışanların (Yöneten ve Yönetilen), ortak amaçlar için çalışmasının sağlanması ve kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gerekli olduğu düşüncesindedir. Kurumlarda hedefler belirlenme aşamasında, çalışanların karara katılmaları sağlanmalı ve görüşleri alınmalıdır.

Bu yöntemle belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yöneticiler ve personel amaç birliği içerisinde olmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar ayrı taraf olmamalı, ortak hedefler için çaba göstermelidir. Ortak amaçlar çevresinde birleşmiş yöneticiler ve çalışanlar etkin bir çalışma gösterecek ve örgüt hedeflerine yüksek motivasyon içerisinde yol alacaklardır.

3.3.3. Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır

Tablo 39. Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır

Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	24	19
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,3	54,5	43,2
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	28	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,2	60,9	37,0
Toplam Sayı	0	0	2	52	36
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,2	57,8	40,0

Tablodaki veriler incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin % 97,8'i kararların, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınması gerektiği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Kurumlar başarılı olabilmek için hedefler belirler. Bu hedefleri belirler iken çalışanlarının görüşlerinin de alır ise iki türlü kazançları vardır. Çalışanlar yaptıkları işler ile ilgili deneyim sahibidirler. Bu sebeple fikirleri önemlidir. Görüşleri kurumlar için değerlidir. Bu nedenle alınacak kararlarda katılımlarının sağlanması hem personelin deneyimlerinden faydalanmayı sağlayacak hem de personelin kurumda kendisini değerli hissetmesini sağlayacaktır.

Modern yönetime sahip işletmelerde sıklıkla kullanılan bir yöntem olup işletmelerin başarılı olmasında önemli bir unsurdur. Özellikle sağlık kurumları gibi hizmet sektöründeki işletmeler için sıklıkla tercih edilmesi gereken bir yöntemdir.

3.3.4. Çalışanlara Eğitim, Kişisel İlerleme, Gelişme ve İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Sağlanmalıdır

Tablo 40. Çalışanlara Eğitim, Kişisel İlerleme, Gelişme ve İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Sağlanmalıdır

İlerleme, Gelişme ve Eğitim Olanakları Sağlanmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	19	24
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,3	43,2	54,5
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	22	23
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,2	47,8	50,0
Toplam Sayı	0	0	2	41	47
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,2	45,6	52,2

3.3.5. İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Açık Olmalıdır

Tablo 41. İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Açık Olmalıdır

İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Açık Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	24	20
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	54,5	45,5
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	23	22
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,2	50,0	47,8
Toplam Sayı	0	0	1	47	42
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	1,1	52,2	46,7

Tablo 40 ve 41'deki verilere bakıldığında; özel ve kamu sağlık kurumlarında üç yöneticinin kararsız kaldığı, diğer yöneticilerin tamamının çalışanlara eğitim, kişisel ilerleme ve işinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının sağlanması gerektiği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Özel ve kamu sağlık kurumu yöneticileri arasında bu hususta fikir ayrılığı bulunmamaktadır.

İş görenler örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim ve birikimlerine de dayanarak daha yüksek basamaklara tırmanma yarısına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletme fayda sağlar. Çalışan için, toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi, terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmalıdır. Terfi aslında paraya dayalı olmayan, statüyle ilgili bir konu olduğu da düşünülebilir. Çalışanlara yükselme olanaklarının tanınması onları motive eder. Çalışanlar, gelirinin artması ve terfi etmekle motive olur. Üstlerinin bu iki şekilde takdirleri kendisini üstlerine ve kurumuna daha çok bağlar, daha da yükselebileceğini hissettikçe bu amacını gerçekleştirebilmek daha çok çabalar.

3.3.6. Yapılan İşin Takdir Edilmesi, Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır

Tablo 42. Yapılan İşin Takdir Edilmesi, Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır

Yapılan İşin Takdir Edilmesi, Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	23	21
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	52,3	47,7
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	21	25
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	45,7	54,3
Toplam Sayı	0	0	0	44	46
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	48,9	51,1

Tablodaki veriler incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin tamamının yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratacağını düşündükleri görülmektedir. Takdir edilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanılmalıdır. İnsanlar takdir edilmekten hoşlanır ve değer verir. Çalışanlar bu şekilde başkaları tarafından takdir edildikleri veya övüldükleri zaman; mutlu olup, performansları ve verimlilikleri artacaktır. Takdir edilme, çalışanları motive ettiği kadar diğer çalışanları da teşvik , cesaret ve hırs kazandırması açısından etkisi de bulunmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmaların karşılığının alınması, daha büyük başarılar için motive edicidir.

3.3.7. Başarılı Olan Personelin Yöneticiler Tarafından Herkesin Önünde Teşekkür Edilmesi veya Plaket Verilmesi Çalışanların Motivasyonunu Arttırır

Tablo 43. Başarılı Olan Personelin Yöneticiler Tarafından Herkesin Önünde Teşekkür Edilmesi veya Plaket Verilmesi Çalışanların Motivasyonunu Arttırır

Herkesin Önünde Teşekkür Edilme veya Plaket Verilme Çalışanlarda Motivasyonu Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	0	0	23	20
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	0	0	52,3	45,5
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	23	21
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	4,3	50,0	45,7
Toplam Sayı	1	0	2	46	41
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	0	2,2	51,1	45,6

Tablodaki veriler incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin 2 kararsız kalmış yönetici dışında tümü başarılı olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu arttırdığı düşüncesine de oldukları görülmektedir. Başarılı kişilere hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları firma bültenleri aracılığı ile tüm kurum çalışanlarına duyurmak çalışanın sosyal statüsünü geliştirir. Bu tarz teşvik aracının kullanılması çalışanların motivasyonunu arttıracaktır.

3.3.8. Bölümler Arası ve İş Arkadaşları Arasındaki İletişimin Varlığı Motive Edici Bir Faktördür

Tablo 44. Bölümler Arası ve İş Arkadaşları Arasındaki İletişimin Varlığı Motive Edici Bir Faktördür

Bölümler Arası ve İş Arkadaşları Arasındaki İletişimin Varlığı Motive Edici Bir Faktördür	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	27	17
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	61,4	38,6
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	26	20
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	56,5	43,5
Toplam Sayı	0	0	0	53	37
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	58,9	41,1

3.3.9. Kurumun Faaliyetleri ve Durumu Hakkında Çalışanlara Bilgi Verilmesi Gereklidir

Tablo 45. Kurumun Faaliyetleri ve Durumu Hakkında Çalışanlara Bilgi Verilmesi Gereklidir

Kurumun Faaliyetleri ve Durumu Hakkında Çalışanlara Bilgi Verilmesi Gereklidir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	2	29	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	4,5	65,9	27,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	33	11
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	2,2	71,7	23,9
Toplam Sayı	0	2	3	62	23
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	2,2	3,3	68,9	25,6

Tablo 44 ve 45''teki veriler incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin tamamının bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktör olduğunu düşündükleri; kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gerektiği düşüncesine ise 2 yöneticinin katılmadığı, 3 yöneticinin kararsız kaldığı diğer tüm yöneticilerin katıldığı görülmektedir.

Örgütlerde ideal bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve aksaksız işletilebilmesi için etkin bir iletişim sisteminin varlığı gereklidir. Kurumlarda haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir.

Kurum içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi olması, çalışanlar ve yöneticiler açısından motive edicidir. Etkin iletişim, ast üst ilişkisi olmaksızın kurum çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir. Etkin bir iletişimin kurulması, örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır. Çalıştığı kurum hakkında bilgi sahibi olmak temel çalışan ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişimle bu ihtiyaç karşılanabilir.

Açık bir iletişimin ve karşılıklı etkileşimin sağlanamadığı durumlarda belirsizlik artar. Yeniden yapılanma gibi dönemlerde iletişimin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedi kodu ve söylentilerin yaygınlaşmasına ve çalışanların korkuya kapılmalarına sebep olmaktadır. Sonuçta belirsizliğin arttığı dönemlerde büyük ölçüde motivasyon kaybı olmakta ve kurumun verimliliği düşmektedir.

3.3.10. İş Arkadaşlarımdan Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar, Çalışma Motivasyonumu Azaltır

Tablo 46. İş Arkadaşlarımdan Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar, Çalışma Motivasyonumu Azaltır

İş Arkadaşlarımdan Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar, Çalışma Motivasyonumu Azaltır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	8	0	25	10
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	18,2	0	56,8	22,7
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	2	3	30	11
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	4,3	6,5	65,2	23,9
Toplam Sayı	1	10	3	55	21
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	11,1	3,3	61,1	23,3

Tablodaki verilere bakıldığında; özel ve kamu kurumu yöneticilerinin %84,4 ü çalışma ortamında iş arkadaşlarından olumsuz davranışlara sahip olanların, çalışma motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir. İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir. İş yerinde olumsuz davranış gösteren personelin diğer personel üzerinde etkisinin olmaması kaçınılmazdır. Çalışanın olumsuz davranışları çalışma ortamını olumsuz yönde etkiler.Bu olumsuz çalışma ortamı da diğer çalışanların motivasyonunu düşürür

3.3.11. Çalışma Ortamının Isıtma, Aydınlatma, Havalandırma Gibi Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması İş Motivasyonunu Arttırır

Tablo 47. Çalışma Ortamının Isıtma, Aydınlatma, Havalandırma Gibi Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması İş Motivasyonunu Arttırır

Çalışma Ortamının Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması Motivasyonu Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	3	26	15
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	6,8	59,1	34,1
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	30	14
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	4,3	65,2	30,4
Toplam Sayı	0	0	5	56	29
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	5,6	62,2	32,2

Tabloda görüldüğü üzere; özel ve sağlık kurumları yöneticilerinin %94,4’ü çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli

olmasının iş motivasyonunu arttıracakı düşüncesinde oldukları görülmektedir. Kamu sağlık kurumlarında 2 yönetici, özel sağlık kurumlarında iki yönetici kararsız kalmış olup katılmayan yönetici bulunmamaktadır.

Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler ısıtma, havalandırma, aydınlatma gibi unsurlardır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların çalışanların iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir.

Bu uyarıcıların dikkate alınarak, düzenlenmesi ve her yönüyle çalışanlar için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün tasarrufu altındadır ve yöneticilerin kesinlikle önem vermeleri gereken bir husustur.

Çünkü tüm bu fiziksel koşullar çalışanların motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadırlar

Özellikle sağlık kurumları gibi iş yükü ve riskin yüksek olduğu kurumlarda hem personel sağlığını hem de hizmet alanları etkilemesi yönünden oldukça önemli bir husus olarak öne çıkmaktadır.

3.3.12. Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır

Tablo 48. Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır

Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	30	14
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	68,2	31,8
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	3	31	12
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	6,5	67,4	26,1
Toplam Sayı	0	0	3	61	26
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	3,3	67,8	28,9

Tablo incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin %96,7 oranlar çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumluluklarının arttırılması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Yetki devri yapılarak çalışanlara sorumluluk vermek, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarıdır. Yetki devri çalışanın kendine olan güvenini arttırmakta ve kuruma olan bağlılığı güçlendirmektedir. Çalışan kendisine güvenildiğini, değer verildiğini hissederek başarılı ve verimli olmak için daha fazla çaba harcayacaktır.

Yetkilendirme özellikle hantal ve geciktirici hiyerarşik yapıya sahip olan, geniş ve bürokratik örgütler için yönetsel etkinliğe ve düşük maliyetlere ulaşmada önemli bir uygulamadır. Yetkilendirilen iş görenler zaten ilgilenmek durumunda oldukları sorunlar için geliştirdikleri çözüm yöntemlerini, şeflerinin veya daha üst yönetim kademelerinin müdahalesi olmadan ve onların onaylarını beklemek zorunda kalmadan uygulamaya koyabilmektedirler. Yönetim piramidinden bir yahut birkaç

katmanın kaldırılması demek olan yetkilendirme yönetsel iletişimin akışı ve kontrol mekanizmaları için hızlı ve oldukça etkili bir araçtır.

3.3.13. Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanına Sahip Olmalıdır.

Tablo 49. Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanına Sahip Olmalıdır.

Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanına Sahip Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	0	1	27	15
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	0	2,3	61,4	34,1
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	32	13
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,2	69,6	28,3
Toplam Sayı	1	0	2	59	28
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	0	2,2	65,6	31,1

Tabloya bakıldığında; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin % 96,7 oranla başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olması gerektiği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Çalışan gelirinin artması ve terfi etmekle tatmin olur. Üstlerinin bu şekilde takdirleri çalışanı üstlerine ve kurumuna karşı bağlı arttırır. Sistemde daha da yükselebileceğini hissettikçe bu amacını gerçekleştirebilmek için daha çok çaba harcar.

3.3.14. İşte Terfi Edebilmek İyi Bir Ücret Almaktan Daha Önemlidir

Tablo 50. İşte Terfi Edebilmek İyi Bir Ücret Almaktan Daha Önemlidir

İşte Terfi Edebilmek İyi Bir Ücret Almaktan Daha Önemlidir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	3	20	15	5
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	6,8	45,5	34,1	11,4
Özel Sağlık Kurumları Sayı	2	6	16	17	5
Özel Yüzde Dağılımı (%)	4,3	13,0	34,8	37,0	10,9
Toplam Sayı	3	9	36	32	10
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	3,3	10,0	40,0	35,6	11,1

Tablodaki veriler değerlendirildiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin %46,7 si işte terfi edebilmek iyi bir ücret almaktan daha önemli olduğu fikrini destekler iken yöneticilerin düşünür iken %40'ı kararsız kalmış, %13,3'üde bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin fikirleri arasında fark bulunmamaktadır. Ücret, çalışanları temel ihtiyaçlarını karşıladıkları ana unsur olup yöneticiler tarafından önemli olarak değerlendirildiği görülmektedir. Terfi, parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi doğrudan para ile ilgili değil statü ile ilgili bir durumdur. Çok kazanan insanlar işleri ile bütünleşirler ve maddi teşvikten çok takdir edilmek değerli, motive edici faktör durumun gelir.

3.3.15. Terfi İmkanlarından, Çoğunlukla Yönetim Kademesine Yakın Kimselerin İstifade Etmesi, Diğer Personelin Motivasyonunu Etkiler

Tablo 51. Terfi İmkanlarından, Çoğunlukla Yönetim Kademesine Yakın Kimselerin İstifade Etmesi, Diğer Personelin Motivasyonunu Etkiler

Terfi İmkanlarından, Çoğunlukla Yönetim Kademesine Yakın Kimselerin İstifade Etmesi, Diğer Personelin Motivasyonunu Etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	3	6	23	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	6,8	13,6	52,3	27,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	2	5	29	10
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	4,3	10,9	63,0	21,7
Toplam Sayı	0	5	11	52	22
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	5,6	12,2	57,8	24,4

Tabloda ki veriler incelendiğinde; yöneticilerin% 82,2'sinin terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkileyeceği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Terfi, liyakat ve adalet gözetilerek uygulandığı takdirde diğer personel üzerinde olumlu bir motivasyon faktörü olur. Üst yönetime yakınlığı sebebiyle liyakata dikkat edilmeden,adaletsizce yapılan terfi diğer personelin işinde ne kadar iyi olursa olsun,ne kadar çok çabalarsa çabalasın terfi edemeyeceği, üst kademeye yakın olmadan terfi edemeyeceği fikri hakim olur.Terfi gibi son derece önemli bir motive edici unsurun olumsuz etkileri kurum karşılaştı.

3.3.16. Örgütsel Demokrasinin Gerçekleşmesi İçin Katılımcı, Demokratik ve Esnek Bir Yönetim Biçimi Olmalıdır

Tablo 52. Örgütsel Demokrasinin Gerçekleşmesi İçin Katılımcı, Demokratik ve Esnek Bir Yönetim Biçimi Olmalıdır

Örgütsel Demokrasinin Gerçekleşmesi İçin Katılımcı, Demokratik ve Esnek Bir Yönetim Biçimi Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	3	28	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	6,8	63,6	27,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	4	26	16
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	8,7	56,5	34,8
Toplam Sayı	0	1	7	54	28
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	1,1	7,8	60,0	31,1

Tabloda ki verilere bakıldığında; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin % 91,1'i örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi olması gerektiği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Örgütsel demokrasi, çalışanları motive edici önemli bir unsurdur. Katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi ile çalışanlar düşünce, önerilerini açıkça ifade edebilme olanağı bulurlar. Üst yönetim tarafından görüş ve önerilerini kararlarda dikkate alındıklarını görmeleri kendilerini değerli hissetmelerine ve motivasyonlarının artmasına neden olur.

3.3.17. Kurum Kültürü Çeşitli İletişim Kanalları İle Her Fırsatta Bütün Çalışanlara Anlatılmalıdır

Tablo 53. Kurum Kültürü Çeşitli İletişim Kanalları İle Her Fırsatta Bütün Çalışanlara Anlatılmalıdır

Kurum Kültürü Çeşitli İletişim Kanalları İle Her Fırsatta Bütün Çalışanlara Anlatılmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	25	18
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,3	56,8	40,9
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	25	21
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	54,3	45,7
Toplam Sayı	0	0	1	50	39
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	1,1	55,6	43,3

3.3.18. Kurum Kültürüne İnsan Odaklı Bir Yönetim Anlayışı Hakim Olmalıdır

Tablo 54. Kurum Kültürüne İnsan Odaklı Bir Yönetim Anlayışı Hakim Olmalıdır

Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	4	21	19
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	9,1	47,7	43,2
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	3	27	16
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	6,5	58,7	34,8
Toplam Sayı	0	0	7	48	35
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	7,8	53,3	38,9

Tablo 53-54'teki veriler incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin neredeyse tamamının kurum kültürünün çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara anlatılması, kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışının hakim olması gerektiği düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Örgüt Kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritasıdır. Bu bağlamda, örgütlerin başarısının sürekliliği, örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlıdır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar, hem iç hem de dış çevresinde meydana gelen gelişme ve değişimlere önceden hazırlıklıdır.

3.3.19. Kurumda, Disiplin Kuralları Hakkaniyetli Bir Biçimde Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır

Tablo 55. Kurumda, Disiplin Kuralları Hakkaniyetli Bir Biçimde Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır

Kurumda, Disiplin Kuralları Hakkaniyetli Bir Biçimde Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	0	0	20	23
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	2,3	0	0	45,5	52,3
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	28	18
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	60,9	39,1
Toplam Sayı	1	0	0	48	41
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	1,1	0	0	53,3	45,6

Tablodaki veriler incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin % 98,9'u kurumda, disiplin kuralları hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanması gerektiği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Çalışanlar arasında bu hususta ayırım yapılması çalışanda üst yönetime ve kuruma karşı güvensizlik oluşmasına neden olur. Çalışanın aidiyet duygusun yanında çalışma özveri ve azminde azalma meydana gelir. Disiplin kuralları herkese eşit olarak uygulandığı zaman kurumun başarısını olumlu yönde etkiler. Üst yöneticiler tarafından adil olarak uygulanması gereken bir unsurdur.

3.3.20. Çalışan Her Bireye Aynı Yönetim Tarzı Uygulanması Gerekir, Kişisel Farklılıkların İş Alanında Fazla Etkisi Yoktur

Tablo 56. Çalışan Her Bireye Aynı Yönetim Tarzı Uygulanması Gerekir, Kişisel Farklılıkların İş Alanında Fazla Etkisi Yoktur

Çalışan Her Bireye Aynı Yönetim Tarzı Uygulanması Gerekir, Kişisel Farklılıkların İş Alanında Fazla Etkisi Yoktur	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	4	6	9	14	11
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	9,1	13,6	20,5	31,8	25,0
Özel Sağlık Kurumları Sayı	3	5	1	28	9
Özel Yüzde Dağılımı (%)	6,5	10,9	2,2	60,9	19,6
Toplam Sayı	7	11	10	42	20
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	7,8	12,2	11,1	46,7	22,2

Tablodaki veriler incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin % 68,9'unun çalışan her bireye aynı yönetim tarzı uygulanması gerektiğini, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi olmadığını düşündükleri, %11,1'inin kararsız kaldığı, %20'sinin bu fikri desteklemediği görülmektedir. Özellikle özel sağlık kurumu yöneticilerin %80,5'nin bu görüşü savundukları görülmektedir. Kamu sağlık kurumu yöneticilerinde bu oran % 56,8'de kalmıştır.

Kurumlarda kurum kültürü oluşturulmuş ve tüm çalışanlar kurum kültürünü özümsemiş olmalıdır. Kurumun hedef ve amaçlarına uygun çaba içerisinde olan bir örgüt bireyi olmalıdır. Üst yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkide kurum kültürüne uygun olmalı, bireylerin farklılıklarına göre olmamalıdır. Farklı davranışlar çalışanların üst yönetime karşı olan güven duygusunu zedeleyecek ve üst

yönetimin adaletini sorgulayacaktır. Üst yönetim adil ve güvenilir olmalıdır. Çalışanlarına karşı hakkaniyetli davranmalıdır.

3.3.21. Ekiple Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağlıyor

Tablo 57. Ekiple Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağlıyor

Ekiple Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağlıyor	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	24	18
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	2,3	2,3	54,5	40,9
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	25	21
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	54,3	45,7
Toplam Sayı	0	1	1	49	39
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	1,1	1,1	54,4	43,3

Tablodaki veriler incelendiğinde; Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin ortak fikirde oldukları, % 97,7 oranla Ekiple Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağladığı düşüncesinde oldukları görülmektedir. Örgütlerde grup ve takımların oluşturulması, takımı oluşturan bireyleri olumlu etkilediği gibi, örgütün kültürünü ve iklimini de olumlu yönde değiştirmektedir. Ekip ruhu ile çalışan personelin aidiyet duyguları gelişmekte ve motivasyon duyguları artmaktadır. Takım çalışmasıyla elde edilen başarılar sayesinde motivasyonları üst düzeyde bulunan çalışanların çabaları ile kurumun verimliliği de artmaktadır.

Sağlık hizmeti sektöründe ekip çalışması önemlidir. Başarılı bir sağlık işletmesi için her alanda ekip çalışması gereklidir. Ekip çalışması personelin birbirine

ve kuruma olan güvenini de arttırır. Anket sonucu sağlık işletmeleri yöneticilerinin bu hususa dikkat ettiklerini göstermiştir.

3.3.22. Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Arttırır

Tablo 58. Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Arttırır

Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	24	19
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	0	0	2,3	54,5	43,2
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	28	18
Özel Yüzde Dağılımı (%)	0	0	0	60,9	39,1
Toplam Sayı	0	0	1	52	37
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	0	0	1,1	57,8	41,1

Tablodaki veriler incelendiğinde; özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin 1 karasız dışında tamamının çalışanlar arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetli olmasının motivasyonu arttırdığını düşündükleri görülmektedir. Kurumlarda işin tanımı açıkça yapılmalı ve görevlendirme yazılı olarak yapılmalıdır. Çalışan kendinden kurumun ve üst yönetimin ne istediğini bilmez. Kendisinden ne beklendiğini bilmeyen bir çalışan belirsizlik içerisinde kalacak ve etkili çalışamayacaktır.

Çalışanlar arasında görev paylaşımı hakkaniyet içerisinde yapılmalıdır. Çalışanın iş yükü dikkate alınmalı, kapasitesini aşan görevlendirme yapılması

çalışanın verilen görevleri yerine getirememesiyle sonuçlanacak ve çalışanın motivasyonu sürekli düşerek tükenmişlik noktasına ulaşacaktır. Bu sebeple çalışanların iş yükleri periyodik olarak objektif verilerle izlenmelidir.

3.3.23. Teknolojik Yenilikler Çalışanları Gitgide Monotonlaştırarak Motivasyon Düzeylerini Olumsuz Yönde Etkiler

Tablo 59. Teknolojik Yenilikler Çalışanları Gitgide Monotonlaştırarak Motivasyon Düzeylerini Olumsuz Yönde Etkiler

Teknolojik Yenilikler Çalışanları Gitgide Monotonlaştırarak Motivasyon Düzeylerini Olumsuz Yönde Etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	10	14	7	11	2
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	22,7	31,8	15,9	25,0	4,5
Özel Sağlık Kurumları Sayı	3	15	10	16	2
Özel Yüzde Dağılımı (%)	6,5	32,6	21,7	34,8	4,3
Toplam Sayı	13	29	17	27	4
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	14,4	32,2	18,9	30,0	4,4

Tablodaki veriler incelendiğinde; teknolojik yeniliklerin çalışanları gitgide monotonlaştırarak motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşüncesine özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin %34,4'ünün katıldığı, %18,9'unun kararsız; %36,6'sının da katılmadığı görülmektedir. Kamu ve özel sağlık kurumu yöneticileri arasında fikir ayrılığı bulunmadığı görülmektedir. Monotonluğun çalışanlar üzerinde yorgunluk, isteksizlik ve dikkatin azalması gibi önemli etkileri bulunmaktadır.

Teknolojik yenilikler tüm kurumlar tarafından kullanılmaktadır.Çağın gereği olarak ta hiçbir kurum teknolojik yeniliklere sırtını dönemez. Sırtını dönen işletmelerde rekabet gücünü kaybeder. Teknoloji çok hızlı ilerlemekte ve etkili kullanıldığında da kurumun başarısını olumlu yönde etkileyen bir unsurdur.Kurumların teknolojik yönlerin çalışanlar üzerindeki bilinen olumsuz etkilerini azaltmaya ve tamamen ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemelerinin bulunması gereklidir. Uygun çalışma ortamlarının yaratılması,çalışma saatlerinin düzenlenmesi,rotasyon gibi düzenlemeler çalışanları monotonluktan uzak tutmaya yardımcı olacaktır.

SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde giriş kısmında bahsedilen varsayımların, teorik kısımda ve saha çalışması kısmında tespit edilen bulgularla birlikte değerlendirip açıklanacaktır. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları yöneticilerinin, motivasyonu etkileyen psiko-sosyal faktörler ve örgütsel faktörler ile ilgili düşüncelerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Ancak, Özel ve Kamu Sağlık Kurumu yöneticileri arasında, eğitim düzeyleri, yaşları ve medeni durumlarına göre yapılan değerlendirme sonuçlarında bazı farklılıklar tespit edilmiştir.

Kamu Sağlık Kurumunda görev yapan yöneticilerin özel sağlık kurumunda görev yapan yöneticilere göre iki kat daha fazla sayıda yüksek lisans mezunu yönetici görev yaptığı görülmektedir. Kamu Sağlık kurumlarında, kurum ve yönetici performansının düzenli olarak Sağlık Bakanlığı tarafından il performansı, kurum performansları ve yönetici performansları ölçülmektedir. Bir kurumun yöneticisinin performansı, üst yöneticilerin de performanslarına doğrudan ve dolaylı olarak etki etmektedir. Bu nedenle kamuda yöneticilik alanında yüksek lisans yapmış yöneticiler tercih edilmektedir.

Özel Sağlık Kurumlarında 56 yaş ve üzerindeki yönetici oranı kamu sağlık kurumlarına göre iki kat daha fazladır. Çünkü, Kamu Sağlık Kurumlarında çalışan deneyim kazanmış yöneticiler, istifa ya da emekli olduktan sonra çalışma yaşamlarını özel sağlık kurumlarında sürdürmektedir.

Özel sağlık kurumlarında medeni durumu bekar olan yönetici sayısı kamu sağlık kurumu yöneticilerine göre dört kat fazladır. Bu farkın kişisel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmüştür.

Çalışmanın varsayımlarının değerlendirmesi şu şekildedir;

“ i. Ekonomik faktörlerden olan ücret bireyin temel ihtiyaç ve gereksinimlerini giderebilmesi için motive edici bir güçtür.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çalışanların temel ihtiyaçlarının da karşılayan bir unsur olması sebebiyle ücret en önemli ve etkili motivasyon unsuru olarak görülmektedir.

“ ii. Çalışanlara verilen ücretin adil, dengeli ve günümüz ekonomik koşullarına olarak verilmesi bireyin kuruma olan güvenini, bağlılığını ve motivasyon artışıyla birlikte verimliliğinin de artmasına neden olmaktadır.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Verimlilik hizmet sektöründe maliyetleri düşüren faktörlerdendir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar çalışanlarına daha yüksek ücret ödeyebilmektedir. Bu da çalışanların kuruma bağlılığını arttırarak motivasyonunu yükselterek çalışma azmini kamçulamaktadır.

“ iii. Ekonomik faktörler, kişiyi yönlendirici bir araç olarak ödül ve ceza şeklinde kullanılmaktadır. Bu yöntemin zamanla etkisinin azalmasından dolayı sık bir şekilde kullanmaktan kaçınmak gerekmektedir.” Bu varsayım da tutarlı çıkmıştır. Ancak, adil ve dengeli olarak uygulanması gerektiği, aksi takdirde çalışanın güven duygusunu, aidiyet duygusunu ciddi ölçülerde olumsuz olarak etkileyebilecek bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

“ iv. Çalışanların kara katılımının sağlanması ya da performanslarına göre prim veya ek ödeme verilmesi bireylerin motivasyonunu arttırmaktadır.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Kurumların elde ettikleri karı hakkaniyet içerisinde yüksek performans gösteren çalışanları ile paylaşmasının çok etkili bir motivatör olduğu görülmüştür. Çalışanın performansı karşısında aldığı ücret, çalışanın toplum içerisindeki statü ve saygınlığı üzerinde olumlu etki yarattığından ve çabası karşılığında bu ücreti aldığından motivasyonu artacak ve üstün performans ile çalışmalarını sürdürecektir.

“ v. Çalışanların tam ve kapsamlı bir sosyal güvenliğe sahip olmaları motivasyonlarını arttırır.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, Özel ve kamu sağlık kurumlarında risklerin tespit edilerek, her türlü güvenlik tedbirinin alınmış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon faktörüdür. Güvensiz bir ortamda iş gören bir çalışandan üst derecede bir performans beklemek mümkün değildir.

“ vi. Çalışanların motivasyonu üzerinde ekonomik araçlardan daha fazla psiko-sosyal araçlara önem verilmektedir. Çalışanlara değer iş vermek, statü vermek, başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmek ve değer vermek bireyin motivasyonunu arttırır.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, çalışanlar insandır.

İnsanlar, psiko-sosyal varlıklardır. Bu nedenle, motivasyon üzerinde psiko-sosyal araçlar bu nedenle daha etkilidir.

“ vii. İletişimin kurumda iyi olması çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmesinde etkilidir.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. İletişimin kurumda iyi olması çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmesinin personelin motivasyonunu arttırdığı görülmüştür. İşletmelerde kurulan etkili iletişim ile çalışanların uyum içerisinde çalıştığı, karşılaştıkları sorunları daha hızlı çözümlere ulaştırdığı gözlemlenmiştir.

“ viii. Çalışanların fiziksel koşullarının iyi olması kurumun verimliliğini artırır.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşıdığı ve çalışanları stres, iş kazası ve yıpranma gibi risklerden uzak tutacağı için personelin motivasyon ve verimliliğini arttırdığı araştırma sonucunda görülmüştür.

“ ix. Kurumda yükselme ve terfi imkanlarının olması çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. ” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Kurumda yükselme ve terfi imkanlarının olmasının çalışanları motivasyon kaynağı olduğu çalışmada tespit edilmiştir. Çalışan gelirinin artması ve terfi etmekle tatmin olur. Üstlerinin bu şekilde takdirleri çalışanı üstlerine ve kurumuna karşı bağlılığını artırır. Sistemde daha da yükselebileceğini hissettikçe bu amacını gerçekleştirebilmek için daha çok çaba harcar. Terfi, parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi doğrudan para ile ilgili değil statü ile ilgili bir durumdur. Çok kazanan insanlar işleri ile bütünleşirler ve maddi teşvikten çok takdir edilmek değerli, motive edici faktör durumun gelir. Terfi, liyakat ve adalet gözetilerek uygulandığı takdirde diğer personel üzerinde olumlu bir motivasyon faktörü olur.

“ x. Yetki ve sorumluluk devri yapılan kurumlarda çalışanların aidiyet ve iş yapma istekleri artar.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Yetki devri yapılarak çalışanlara sorumluluk vermek, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarındandır. Yetki devri çalışanın kendine olan

güvenini arttırmakta ve kurumla olan bağı güçlüleştirmektedir. Çalışan kendisine güvenildiğini, değer verildiğini hissederek başarılı ve verimli olmak için daha fazla çaba harcayacaktır.

“ xi. Sürekli ve düzenli eğitim verilen kurumlarda çalışanların kendine olan güven duyguları artar.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Eğitim çalışanın bilgi ve becerisini arttıran bir unsurdur. Planlı olarak çalışanlara hizmet içi eğitimler verilmesi personelin yaptığı işte kendinden daha emin hissetmesini sağlayacak ve motivasyonu artacaktır.

“xii. Kurumlarda, çalışanları kararlara katılımının sağlanması sorumluluk duygusu ile birlikte aidiyet duygusunu artırır.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Kurumlarda hedefler belirlenme aşamasında, çalışanların karara katılmaları sağlanmalı ve görüşleri alınmalıdır. Bu yöntemle belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yöneticiler ve personel ama birliği içerisinde olmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar ayrı taraf olmamalı, ortak hedefler için çaba göstermelidir.

Sonuç olarak, günümüzde yapılan her işte profesyonelleşmek çok önemlidir. Gelişme ve değişimin çok hızlı olduğu günümüzde çalışanların ve kurum yöneticilerinin buna ayak uydurmaları için ciddi çaba göstermeleri gerekmektedir. Temelinde insan olan bir sistemde motivasyon en önemli konudur. Hızla ilerleyen teknoloji ile birlikte yönetim bilimlerine ve özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye bağlı olarak çalışanı motive edici faktörlerin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bunun en önemli nedeni, motivasyonun insan davranışlarını ve performansını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır. Başta sağlık sektörü olmak üzere, çoğu işletmede insan vazgeçilmez bir unsurdur. Asıl amaç yönetici ve çalışanların yüksek motivasyonu ile etkili, verimli ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunulmasıdır.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş.A., Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Ankara, 2010
- Akat, İ.- Budak, G. - Budak, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994
- Allan, J., Daha İyi Nasıl Motive Etme, (Çev: Ç.Ali), İstanbul, 1998
- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Kütahya, 1996
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000
- Bakan, İ., Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul, 2004
- Bakan, İ., “Motivasyon Kavramı”, Yönetimde Seçme Konular, Kayseri, 2007
- Balta, A.T., İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Balcı, E., “Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk eğitim Sistemindeki Durumu”, HÜ, EF Dergisi, S.4, Ankara, 1989
- Birinci, Ş., Sağlıkta Yeni Bir Dönem, Kamu Hastaneler Birliği;
<http://www.sdplatform.com/Sayfalar/1/SD-Platform.aspx>, (26.08.2014)
- Camkurt, M.Z., “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C..20, S..6, 2007, İstanbul
- Can, H., Organizasyon ve Yönetimi, Ankara, 1992

- 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, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2005.
- Durmuş,H., Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme;
[http:// www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf), (28/04/2013)
- Elbir, Ö., Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri, Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi SBE, YYLT, Kütahya, 2006.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2012
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul, 2003
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, 2007
- Geylan, R., İşletmelerde Personel Disiplini, Eskişehir, 1993
- Günaydın, H., Ekonomik Psikoloji: (Psikolojik Faktörlerin Ekonomik Reformlar Üzerine Etkileri). İstanbul , 2007
- Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 2007
- Helvacı, M.A.,“Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, AÜ, EBF, Dergisi, C.15, S.1, Ankara, 2002
- İncir,G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara,1985
- Kantar, H., İşletmede Motivasyon. İstanbul, 2008.
- Karaman, F., İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, 2010
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul. 2006
- Kırcı, A., Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler,Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Atılım Üniversitesi SBE, YYLT, Ankara, 2013

- Kobjoll, K., “Motivasyon”, Yönetim Dizisi:3, İstanbul,1996
- Kusluvan, K., “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, C.3, S.3, Ankara, 1999
- Newman, W.H., İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare,(Çev. K. Sürgit), Ankara, 1979
- Özgen, H. - Öztürk, A. - Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2005
- Önen, L – Tüzün,M.B., Motivasyon, İstanbul, 2005
- Palmer, M. – Winters, K., İnsan Kaynakları, (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993
- Pekel, H. N., İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, YYLT, Isparta, 2001
- Sabuncuoğlu,Z.- Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa ,2001
- Silah,M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2000.
- Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998
- Tevruz, S., Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul, 1989
- Tümtürk, A., Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Araçlar, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE, YYLT, Bolu, 2002
- Ünsalan, E.- Şimşeker, B., İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, 2006

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalına bağlı olarak yürütülen “Özel ve Kamu Sağlık Kurumlarının Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Muğla Örneği) adlı yüksek lisans tezi çalışmasına esas olmak üzere görüşleriniz gerekmektedir.

Anket formunda çalıştığınız kurumla ve işinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşlerinize ne derece uyduğunu belirtmenizdir.

Anketteki hiçbir ifadenin doğru ve yanlış yanıtı yoktur. Bu nedenle soruları yanıtsız bırakmamanızı ve form üzerinde kimliğinizi belirtecek herhangi bir ifadeye yer vermemenizi rica ederim.

Göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Ali Burak MÜLAYİM

A.BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (X) işareti koyarak yanıt veriniz.

1.Eğitim düzeyiniz?

a.() İlköğretim b.() Lise c.() Üniversite d.() Master

2.Çalışma yaşamınızdaki hizmet süreniz?

a.() 0-5 yıl b.() 6-10 yıl c.() 11-15 yıl d.() 16 yıl ve daha fazla

3.Deneyiminiz: Şu andaki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

a.() 10 yıl ve daha az b.() 11 yıl ve daha fazla

4.Şimdiki göreviniz?

a.() Başhekim

b.() Başhemşire-Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü

c.() Hastane Müdürü-İdari ve Mali Hizmetler Müdürü

d.() Başhekim Yardımcısı

e.() Başhemşire Yardımcısı- Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı

f.() Hastane Müdür Yardımcısı- İdari ve Mali Hizmetler Müdür Yardımcısı

5.Bu statüde çalışma süreniz?

a.() 0-5 yıl b.() 6-10 yıl c.() 11-15 yıl d.() 16 yıl ve daha fazla

6.Aşağıda belirtilen hangi sağlık kurumunda çalışmaktasınız?

a.() Kamu sağlık kurumu

b.() Özel sağlık kurumu

7.Aylık geliriniz(Varsa ek ödemeler dahil)?

a.() " 1500 ve altı

b.() " 1501 -" 2000

c.() " 2001 -" 3000

d. () " 3001 -" 4000

e. () " 4001 ve üstü

8.Yaşınız?

a.() 18-25 b.() 26-35 c.() 36-44 d.() 45-55 e.() 56 ve üstü

9.Cinsiyetiniz?

a.() Erkek

b.() Kadın

10.Medeni durumunuz?

a.() Evli

b.() Bekar

B.İKİNCİ KISIM MOTİVASYON İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda bulunan ifadelerde, ölçekler “TAMAMEN KATILYORUM” seçeneğinden “KESİNLİKLE KATILMIYORUM” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum

2. Katılmıyorum

3. Kararsızım

4. Katılıyorum

5. Tamamen Katılıyorum

B1.Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörlerle İlgili	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
1. İşyerinde yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.					
2. Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur.					
3. İşimden sağladığım maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterlidir.					
4. Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.					
5. İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır.					
6. Çalışanların kara katılımı aidiyet hissini artırır.					
7. Ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.					
8-Çalışılan kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olmalıdır.					
9. İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum.					
10. Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.					

B2.Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörlerle İlgili	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Tamamen Katılıyorum
11.İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir.					
12.Görevim nedeniyle toplum içerisinde kazandığım saygınlık motivasyon için önemli bir faktördür.					
13. Yaptığımız hizmetlerin sonucunda başkalarının memnun olması motivasyonumuzu artırır.					
14.Bağımsız çalışma imkanı verilerek insiyatif kullanabilmek iş yapma isteğini artırır.					
15. İş yerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmak çalışma çevresine uyumu ve motivasyonu artırır.					
16.Çalışanlara dostça davranılmalı,empatik tutum sergilenmelidir.					
17.Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.					
18.Önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir.					
19.Doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması benim için önemlidir.					
20.İş dışında, eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olması iş motivasyonunu artırır.					
21.Çalışanlar ödül aldıkları başarılı davranışları tekrarlama eğilimindedir.					
22.Mesleki tehlikeler çalışma isteğini olumsuz olarak etkilemektedir.					
23.Bulduğum kurum içinde yapılmaya değer ve önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırır.					
24.Adil bir ceza sistemi çalışma disiplini ve çalışma isteğini artırır.					
25.Çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir.					
26.Çalıştığım kurumda,bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.					
27.İşyerinde duygu,düşünce ve davranışlarımı yeterince ifade edebiliyorum.					

B3.Motivasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörlerle İlgili	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Tamamen Katılıyorum
28.Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.					
29.Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir.					
30.Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.					
31.Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalıdır.Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.					
32.İşinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.					
33.Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır					
34.Başarılı olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.					
35.Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.					
36.Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gereklidir.					
37.İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar benim çalışma motivasyonumu da azaltır.					
38.Çalışma ortamının ısıtma,aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonunu artırır.					
39.Çalışanlara yetki devri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.					
40.Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır.					
41.İşte terfi edebilmek iyi bir ücret almaktan daha iyidir.					
42.Terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi,diğer personelin motivasyonunu etkiler.					

43.Örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi olmalıdır.					
44.Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara anlatılmalıdır.					
45.Kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı hakim olmalıdır.					
46.Kurumda, disiplin kuralları hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalıdır.					
47.Çalışan her bireye aynı yönetim tarzı uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.					
48.Ekiple çalışmam ve iyi bir takım çalışması verimli olmamı sağlıyor.					
49.Çalışanlar arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetli olması motivasyonu artırır.					
50.Teknolojik yenilikler çalışanları gitgide monotonlaştırarak motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkiler.					

NOT:İlave etmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.

.....
.....
.....
.....
.....

Anketime vermiş olduğunuz içten cevaplar,katılımınız, değerli zamanınızı ayırdığınız için ve yakın ilginizden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Ali Burak MÜLAYİM

ÖZGEÇMİŞ

19.09.1976 tarihi, Muğla İli doğumluyum. İlkokulu Beyobası İlkokulu'nda, ortaokulu Köyceğiz Naip Hüseyin Lisesi'nde, lise öğrenimimi Muğla Turgut Reis Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi'ne kaydoldum. Bu bölümden 2000 yılında mezun olduktan sonra, aynı yıl Aksaray ilinde göreve başladım. 2003 yılında Muğla iline tayin olduktan sonra 2004 yılında Niğde Bor Ana Depo Komutanlığı'nda askerlik görevimi tamamladım. Muğla ilinde 2004-2009 yılları arasında Gökova 1 No' lu Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu'nda, 2009-2012 yılları arasında İl Ambulans Servisi Başhekimliği'nde Başhekim olarak görev yaptım. 2012 yılında Muğla İl Sağlık Müdürlüğü'ne İl Sağlık Müdür Yardımcısı olarak atandım ve hala bu görevimi sürdürmekteyim. 2012 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanım, sağlık kurumları yönetimidir.

Yabancı dilim İngilizce olup, iki çocuk babasıyım.

Aday: Ali Burak MÜLAYİM