

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

**HASTANE ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Figen ŞENGÜL

İSTANBUL, 2014

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

**HASTANE ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Figen ŞENGÜL

Öğrenci No:
1207460392

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Figen ŞENGÜL



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI


08.11.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460392 numaralı **Figen ŞENGÜL** 'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.11.2014 tarih ve 2014/35 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 0.30 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. MEHMET METE


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. İSMAİL YILDIZ

Adı ve Soyadı : Figen ŞENGÜL

Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans /2014

Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi

Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Sağlık Kurumu, Memnuniyet, Performans, Sağlık Çalışanları

ÖZ

HASTANE ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Motivasyon düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapma ihtimalleri, diğer meslek gruplarına nazaran daha yüksektir. İnsanlara hizmet eden ve insan hayatı gibi çok hassas konularda faaliyet gösteren, sağlık çalışanları çalışma koşulları ve motivasyonlarının yüksek olması gerekir. İş seçimi yaşamı etkileyecek en önemli seçimlerden birisidir. Çünkü; yaşam bu doğrultuda devam edecektir. Çalışma yaşamı insanların vakitlerinin büyük bir bölümünü ayırdıkları zaman dilimidir. Bu zaman dilimi de, çalışanların yüksek performans göstermeleri, kaliteli iş yaşam koşulları ve motivasyona bağlıdır.

Sağlık kurumlarında, motivasyon diğer sektörlere nazaran maximum düzeyde olmalıdır. Çünkü; insanların hayatı gibi hassas telafisi mümkün olmayan bir meslek faaliyeti içindedirler. Sağlık çalışanlarının motivasyonlarının yüksekliği hastanede yatmakta olan hastalar üzerinde pozitif etki bırakacaktır. Hizmet sunarken öncelikle, çalışan memnuniyetinin doyurulmuş düzeyde olması gerekir ki; çalışanlardan hizmet bekleyenleri memnun edebilsinler. Motivasyon ve motivasyon unsurlarının, gerçekleştirilmediği durumlarda hatalar, performans düşüklüğü, tükenmişlik sendromu yer alacaktır. Hastaneler gerek, sunmuş oldukları hizmetler olarak gerekse barındırdığı personelin değişik özelliklerinin olması sebebiyle karmaşık bir sisteme sahiptir Kurumda yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, gözlem analiz anket yapmalıdır. Çalışanların niteliklerine yönelik, uygun pozisyonlarda çalıştırmak, personel politikalarını geliştirerek gerekli ortamı sağlanabilirse, çalışma ortamının iyileştirilmesi motivasyonu sağlayacak en önemli etkidir.

Name and Surname : Figen ŞENGÜL
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master's Thesis/ 2014
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Motivation, Health Authority, Satisfaction, Performance,
Health Care Workers

ABSTRACT

HOSPITAL WORKERS MOTIVATION FACTORS AFFECTING

The possibility of making a mistake with a low level of motivation of health workers, higher than any other profession. Serving the people and operating in sensitive issues such as human life, working conditions and motivation of health workers should be high. Is one of the most important choices that affect the choice of business life. Because life will continue in this direction. A period of time people devote a large portion of their time working life. This time, the employees show high performance, high quality of work life depends on conditions and motivation.

Health-care, motivation should be at maximum level compared to other sectors. Because of people's lives, such as irreparable sensitive activities are in a profession. The height of the motivation of health workers in the hospital will leave a positive impact on the patient being. While serving primarily saturated level of employee satisfaction must be that; employees so they can satisfied with the service outstanding. Motivation and motivational elements, carried out in cases where errors, poor performance, burnout will take place. Hospitals not only because of his service, staff with different features that make it complicated because it is an organization. Corporate employees must know the managers, should make observations analyzed questionnaires. For employees' qualifications, to run in the proper position, the necessary environment can be achieved by developing personnel policies, improvement of working environment that will provide the motivation is the most important factor.

HASTANE ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ, TEORİLERİ VE ARAÇLARI

1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	5
1.1. Motivasyon Tanımı.....	5
1.2. Motivasyonun Önemi.....	7
1.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi	8
1.2.2. Motivasyonun Çalışan Açısından Önemi	9
1.3. Motivasyonun Amaçları.....	10
1.3.1. Etkinlik.....	10
1.3.2. Verimlilik.....	11
1.3.3. Kalite.....	11
1.3.4. Karlılık.....	12
1.4. Motivasyon Yönetimi.....	12
1.5. Motivasyon Süreci.....	14
1.6. Motivasyon Dinamiği.....	15
1.7. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	16
1.7.1. Motivasyon Verimlilik İlişkisi.....	16
1.7.2. Motivasyon Amaç İlişkisi	18

1.7.3. Motivasyon Moral İlişkisi.....	19
1.7.4. Motivasyon İş Başarısı İlişkisi.....	20
1.7.5. Motivasyon İş Tatmini İlişkisi	20
2. MOTİVASYON TÜRLERİ	21
2.1. Fizyolojik Motivasyon.....	22
2.2. Sosyal Motivasyon.....	23
2.3. Psikolojik Motivasyon.....	24
3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	25
3.1. Ekonomik Faktörler.....	25
3.1.1. Ücret Artışı.....	26
3.1.2. Kâra Katılma.....	27
3.1.3. Ekonomik Ödüller.....	28
3.1.4. Sosyal Yardımlar	28
3.1.5. Primli Ücret	28
3.2. Psiko – Sosyal Faktörler.....	29
3.2.1. Takdir Edilme.....	29
3.2.2. Değer ve Statü.....	30
3.2.3. İşin Yükselme İmkanları.....	30
3.2.4. Kendine Güven.....	31
3.2.5. Sosyal İmkanlar.....	31
3.2.6. Çevreye Uyum.....	32
3.2.7 Çalışmada Bağımsızlık.....	32
3.2.8. Kişi Örgüt Uyumu	33
3.2.9. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	33
3.2.10. Açık Rekabet	34
3.2.11. Öneri Sistemi	34
3.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	35
3.3.1. Yükselme Olanakları.....	35
3.3.2. İş Çekici Kılma.....	36
3.3.3. Katılım.....	36

3.3.4. Yetki ve Sorumluluk.....	36
3.3.5. Esnek Zaman Uygulamaları.....	37
3.3.6. Çalışma Grupları.....	38
3.3.7. Amaç Birliği.....	38
4. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	39
4.1. Kapsam Teorileri.....	39
4.1.1. Abraham Maslow'un Hiyerarşi Teorisi.....	40
4.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	43
4.1.3. David Mc Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi.....	44
4.1.4. Clayton Alderfer'in Varlık Sürdürme, İlişki, Gelişme Teorisi.....	46
4.2. Süreç Teorileri	48
4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	48
4.2.2. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	49
4.2.3. Edwin Locke'nin Amaç Teorisi.....	51
4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	52
4.2.5. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	53

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANE KAVRAMI VE SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONEL MOTİVASYONU

1. HASTANE KAVRAMI.....	55
1.1. Hastanenin Tanımı.....	55
1.2. Hastanenin Önemi.....	55
1.3. Hastanelerin Özellikleri.....	56
1.3.1. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık – Dinamik Sistemlerdir.....	57
1.3.2. Hastaneler Matris Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır.....	60
1.3.3. Hastaneler Personelinin Önemli Bir Kısmı Bayanlardan Oluşan Organizasyonlardır.....	62
1.3.4. Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır.....	62

2. SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONEL VE MOTİVASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ	63
2.1. Sağlık Kurumlarında Personel Kavramı.....	63
2.2. Sağlık Kurumlarında Motivasyonun Verimliliğine Etkileri	65
2.3. Personel Motivasyonunun Sağlık Kurumlarındaki Önemi.....	66
3. SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONELİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	68
3.1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler ve Sağlık Çalışanları	68
3.1.1. Ücret ve Sağlık Çalışanları	68
3.1.2. Kâra Katılma ve Sağlık Çalışanları	69
3.1.3. Sosyal Yardımlar ve Sağlık Çalışanları	70
3.1.4. Yükselme Olanığı ve Sağlık Çalışanları	70
3.2. Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler ve Sağlık Çalışanları	71
3.2.1. Takdir Edilmek ve Sağlık Çalışanları	71
3.2.2. Statü ve Sağlık Çalışanları	72
3.2.3. Çalışmada Bağımsızlık ve Sağlık Çalışanları	72
3.2.4. Psikolojik Güvence ve Sağlık Çalışanları	73
3.2.5. Yetki Aktarımı ve Sağlık Çalışanları	73
3.3. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel – Yönetmel Faktörler ve Sağlık Çalışanları	73
3.3.1. Yükselme Olanakları ve Sağlık Çalışanları	74
3.3.2. İşi Çekici Kılma ve Sağlık Çalışanları	74
3.3.3. Fiziksel Çalışma Şartları ve Sağlık Çalışanları	74
3.3.4. İş Genişletilmesi ve Sağlık Çalışanları	75
3.3.5. İş Zenginleştirilmesi ve Sağlık Çalışanları	75
3.3.6. İş Rotasyonu ve Sağlık Çalışanları	75
3.3.7. Ekip Çalışması ve Sağlık Çalışanları	76
3.3.8. Sendikalaşma ve Sağlık Çalışanları	76
3.3.9. Katılımcı ve Demokratik Yönetim ve Sağlık Çalışanları	77
3.3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma ve Sağlık Çalışanları	77
3.4. Motivasyon Araçlarının Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirme	77

SONUÇ	79
KAYNAKLAR	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No:
Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	14
Şekil 2. Motivasyon Verimlilik İlişkisi.....	17
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Basamakları.....	41
Şekil 4. Vroom'un Motivasyon Modeli.....	48
Şekil 5. Porter ve Lawler Güdüleme Modeli.....	50
Şekil 6. Denge Teorisi.....	53

TABLolar LİSTESİ

Tablo No:

Sayfa No:

Tablo 1. ERG ve Maslow'un Teorilerindeki Adımlar..... 47

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKD	: Akdeniz Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
AÜ	: Ankara Üniversitesi
BAÜ	: Balıkesir Üniversitesi
C.	: Cilt
Çağ Üni	: Çağ Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DPÜ	: Dumlupınar Üniversitesi
E.İ.T.İ.A.	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KBB	: Kulak Burun Boğaz
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TÜ	: Trakya Üniversitesi
vd.	: Ve Diğerleri
WHO	: Dünya Sağlık Teşkilatı
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YTÜ	: Yıldız Teknik Üniversitesi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Çalışma hayatı insanların zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir zaman dilimidir. Bu zaman kaliteli ve çalışanlar tarafından istekli bir şekilde geçirilmesi çalışma sonucu ortaya konan çabaların kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. Sağlık sektöründe çalışma koşulları, çalışanların motivasyonu üzerinde önemli rol oynamaktadır. Sağlık işletmelerinin başarısı, büyük oranda, bireyin kapsamlı ve insanın karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Motivasyon, çalışanların örgütsel hedefleri doğrultusunda, verimli ve isteyerek çalışması için gerekli şartların incelenmesi ve oluşturulması olarak ifade edilebilir. Motivasyon özellikle yetenek ve inisiyatif kullanabilen personelin istihdam edebilmek, onların bilgi ve yeteneklerini en üst düzeylere çıkarabilmek açısından oldukça önem arz etmektedir.

İnsanların ihtiyaçları, istekleri, arzuları ve nitelikleri vb. açılardan birbirlerinden oldukça farklılık taşır. İş imkanları da; zaman, fiziki ortam, ekipler, sosyal imkanlar idare şekli vb. değişik durumlara göre değişebilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon etkenlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle motivasyonu sağlayacak, değişmeyen belli başlı faktörlerden söz etmek oldukça güçtür. Fakat, belli durumlarda belirli özelliklerdeki bireyleri veya gruplar için kısıtlı özellikte motivasyon faktörlerinden söz edilebilir.

Motivasyonda kullanılan faktörlere bağlı olarak iyi ve kötü motivasyondan söz edilebilir. Kötü motivasyon, insanın yalnızca verimliliğini artırabilmesine karşın, iyi motivasyon insanın verimliliğini ve huzurunu birlikte artırır. Bu nedenle çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilebilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışmalıdır. Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla; etkin, verimli ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerde çalışma fırsatı elde edilebilir. Böylece örgütsel ve kişisel amaçlar daha uyumlu hale getirilerek istenilen başarılarla ulaşılabilir.

- **Çalışmanın Amacı:** Hızlı bir teknolojik gelişim içinde bulunan günümüz dünyasında yönetim bilimlerine, özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye paralel

olarak motivasyon teorileri de giderek daha büyük bir önem kazanmıştır. Bunun başlıca nedeni, motivasyon insan davranışları ve performansını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır. Pek çok örgüt için insan gücü, en önemli üretim unsurudur. Özellikle sağlık çalışanlarında yoğun çalışma şartlarına sahip olan emek faktörü motivasyonu daha önemli kılmıştır.

- **Çalışmanın Önemi:** Hastanelerde verilen hizmetler, doğası gereği pek çok hizmet grubu ile sunulmaktadır. Bu hizmet gruplarında hekim, hemşire, ebe, laborant, hasta bakıcı gibi sağlık çalışanlarının yanı sıra sekreter, muhasebeci, mühendis, bilgisayar elemanı ve aşçı gibi çeşitli iş alanları ve mesleklere ait çalışanlar görmek mümkündür. Farklı iş gücü gerektiren bu grupların her birisinde hastalara, gerektiği gibi hasta bakımı hizmetinin verilmesi hastanelerden beklenen en önemli hizmetler arasında yer almaktadır. Hastane ve diğer hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Hastanelerde fiziksel, teknolojik ve tıbbi nitelik önemli olmakla birlikte hastanelerin başarıları çoğunlukla insan faktörünün etkinliğine dayanmaktadır. Bütün işletmeler gibi hastanelerin başarısı çalışanların başarısına bağlı olarak artmaktadır. Gerçek bir hastane için en önemli kaynak çalışanlarıdır. Bununla birlikte hastane yönetimlerinin sorumluluklarından biri de çalışanların istek ve ihtiyaçlarını algılamak ve beklentilerini karşılamaktır. Bu nedenle hastanelerde çalışan kişilerden beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik çabalar hastanelerin, başta insan kaynakları olmak üzere öz kaynaklarını daha avantajlı kullanabilmesinin ve kurumun gelişebilmesinin anahtarlarından biridir.

Sağlık çalışanları meslekleri nedeniyle hayati önem taşıyan faaliyetlerde bulunmaktadır ve hata yapma şansları hemen hemen sıfırdır. Bu kadar hassas ve önem arz eden bir alanda hizmet veren sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin yüksek olması, onların daha mutlu daha istekli olmalarını ve bu sayede daha az hata yapmalarını sağlayacaktır. Sağlık çalışanlarında diğer çalışanlar gibi iş yaşam kalitelerini etkileyen ve motivasyon düzeylerini yüksek tutan bir takım faktörler mevcuttur. Bu faktörlerin tespiti amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda hizmet

verdiğimiz sektörde motivasyon düzeyi yüksek çalışanlarla kaliteli hizmet sunmak hedeflenmiştir.

- **Çalışma Planı:** Sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler adlı konu başlığı seçilmiş, konu seçimi, çalışmanın amacı, çalışmanın önemine değinilmiştir. Birinci bölümde; motivasyon kavramı, motivasyon unsurları, motivasyon teorileri, motivasyonu etkileyen faktörler, personelin motivasyonunu artırmaya yönelik araçlar tespit edilecektir.

Bu çalışmada motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkinin oluşumu, teorik çerçevesi ve uygulamada ortaya çıkan boyutları ile ele alınmıştır. Birinci bölümde motivasyon kavramı genel hatları ile verilmeye çalışılmıştır. Motivasyonun tanımı, önemi ve motivasyon süreci anlatıldıktan sonra motive etme tanımının meydana gelişinden günümüze kadar tanımlanıp, yorumlanmış motivasyon teorileri ve türleri ele alınmış, şuan ki işletmeleri, çeşitli motivasyon metodlarına başvurmaya teşvik eden gerekçelere yer verilmiştir.

Bölüm iki de, sağlık kurumlarında olan hastanelerin tanımı, sağlık personeli kavramı ve personelin motivasyonunun sağlık kurumlarındaki önemi öğeleri ele alınmıştır. Ayrıca sağlık kurumlarında motivasyonun verimliliğe etkileri kavramına değinilmiş, işletme yönetimi açısından taşıdığı önem üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde son olarak sağlık kurumlarında motivasyonu etkileyen faktörler, çalışan kaynaklı faktörler ve örgüt kaynaklı faktörler olarak iki kısımda anlatılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Tezin hazırlanmasında herhangi bir zorluk ve sınırlama ile karşılaşılmamıştır.

Çalışmada şu varsayımlar test edilmiştir.

i. Hastane çalışanlarında motivasyonu olumsuz etkileyen faktörler, iletişim eksikliği, huzursuz ve stresli çalışma ortamı ve yoğun iş yüküdür.

ii. Hastanelerde çalışan sağlık personelinin motivasyonunun olumsuz etkilenmesi hem sağlık personelinin hem de hastaların sağlığını olumsuz etkilemektedir.

iii. Hastanelerde uygun çalışma ortamı ve iyi koşulların sağlanması sağlık personelinin motivasyon seviyesinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

iv. Hastanelerde çalışan sağlık personellerinin dengesiz ve yetersiz ücret dağılımı çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

v. Hastane çalışanların eğitim düzeyi, mesleki bilgi ve deneyimine göre görev atama ve statü verilmesi motivasyon düzeylerinin olumlu yönde etkilenmesine yol açmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ, TEORİLERİ VE ARAÇLARI

1. MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon, insanı davranışa iten yön veren olguların en önemlilerinden biridir. Mevcudiyet şekli, sistemi ve türü farklı olsa dahi kâr amacı güden bütün işletmelerin, ortak amacı, çalışanlarının odaklarını, işletmenin belirlemiş olduğu hedefleri hayata geçirmek konusuna yönlendirmektir. Performans verilmesi istenen konu değişik türlerde olsa dahi, hedeflenen, bahse konu performansın amacına uygun ve işletmenin hedefleriyle doğru orantılı biçimde gerçekleştirilmesidir. Bu işin yapılabilmesi ise çalışanların istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan çalışanın motivasyon düzeyidir. “Örgütün sahip olduğu tüm maddi ve manevi kaynaklar, insanın elinden geçirildikten sonra örgütün amaçlarına hizmet edebilir durumuna getirilebilir. Bu nedenle örgütte bulunan insan unsurunun nitelikli olması gerekmektedir. Yönelme (güdüleme, motive etme), çalışanın amaç yönünde harekete geçirilmesi ile ilgilidir.”¹ Motivasyon, kişilerin çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için yetinmelerini sağlamak veya onları belirli bir amaca sürükleyen zaman biçimidir. Bu zaman dilimi içerisinde insanların ihtiyaçları sürekli olarak değişirken, diğer yandan da hal ve hareketlerinde değişiklikler oluşmaktadır. Ayrıca bu değişim, motivasyonun canlılığını oluşturmaktadır.

Bir diğer farklı motive etme yöntemi ise, bireylerin kendilerine göre gerekli buldukları ihtiyaçların karşılığının sağlanması ve bu ihtiyaçların karşılanması için belirli çeşitli odaklanmaların sağlanmasıdır “Örneğin; çalışanın kazandığı para, kendince gereksinim duyduğu ihtiyaçların elde edilmesini sağlarsa, çalışanın iş motivasyonu ve bunun sonucunda performansı artar. Buradan çıkarılabilecek sonuç, insanların doğru iletişimi ile bireylerin motivasyonu arasında orantılı bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bir kuruluşta çalışanlarının gereksinimlerinin tespit edilmesi ve kurumun,

¹ C.Akgün, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995, s. 317

bu ihtiyaçları gidermeye yönelik çalışmalar yapması, çalışanların motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Bir çok kişi tarafından araştırma konusu yapılan motivasyon kavramı, kısaca insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için kişiyi teşvik etmek ve heveslenmesini sağlamak anlamına gelmektedir.”¹ Motivasyon bir aracın motor gücüdür. Zirveye ulaşmanın altın anahtarı motivasyondur. İnsan düşlerinin gerçekleşmesi zirve noktasına ulaşılması sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Para, statü, eğitim, imaj bu değerlere sahip olmak ulaşılması zor, çok çalışma gerektiren unsurlardır. Dağın zirve noktasına ulaşmak için öncelikle istemek daha sonra dik yamaçlara, sağlam güçlü adımlarla tedbirli, gerekli donanımlara sahip olarak çıkmak gerekir.

Motivasyon kelimesinin Türkçemizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. “Latince Movere kelimesinden gelen motivasyon kavramı, dilimizde harekete geçmek, teşvik etmek anlamlarına gelmektedir İngilizce ve Fransızca Motive kelimesinden türetilmiştir.”² Türkçedeki karşılığı ise yönlendirme veya motive etme olarak ifade edilir. Motivasyon anlamı, bir yada birden çok kişiyi, belli bir hedefe doğru devamlı bir şekilde yönlendirmek için yapılan gayretlerin bütünüdür. Motivasyon daha geniş bir ifadeyle işletmenin ve işletme çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılıklı doyuma ulaştırmak için bir iş ortamı yaratarak kişinin isteklendirilmesi ve harekete geçmesi için etkilenme süreci olarak da tanımlanabilir.

Bireyin ehemniyet duyduğu ihtiyaçların tespit edilmesi, akabinde bireyin ihtiyaçlarının karşılanabilmesine yönelik isteklerine cevap verecek bir yaklaşımın oluşturulması gerekir. Bireyin yetenekleri doğrultusunda görevlerde çalışması, uygun bir iş ortamının hazırlanması ile bireylerin motivasyonu doğru orantılıdır. “Motivasyon kavramı, her zaman kulağa biraz gizemli bir kavram gibi gelir. Motivasyon denince, sanki insanların üstüne serptiğinizde herkesin, birdenbire enerjiyle yüklü hale geldiği ve verimli çalışma isteği ile dolduğu sihirli bir toz gibi bir şey düşünülür. Aslında motivasyon kavramı hiçte öyle gizemli bir şey değildir. Motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgili bir şeydir.”³ Bununla birlikte bireysel ihtiyaçların çeşitliliği ve sürekliliği, kişilerin

¹ P. Wolf, “Motivasyon Kavramı” Yurttan Dünyadan Dergisi, (Çev. H.Tuncer), Cilt (C.) 57, Sayı (S.) 3, İstanbul, 2006, s.48

² J. Adair, Etkili Motivasyon, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003, s.9

³ K. Keenan, Yöneticinin Klavuzu Motivasyon, (Çev. E. Koparan), İstanbul, 1996, s. 5

davranışlarında karmaşıklığa neden olmaktadır. Bu durum, motivasyonla ilgili bütün faktörlerin ve araçların sürekli gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bilgi ekonomisinin yaşandığı, günümüz toplumunda modern ticari girişimin asıl varlığı olan binalar, iş makineleri ya da emlak değil, zeka kavrayış becerileri ve çalışanların deneyimleridir. Bu değerleri maximum seviyeye çıkarmak motivasyon ve motivasyon faktörlerinin sağlanmasıyla mümkün olur. İnsanlar kuruluşların yapı taşlarıdır. Örgütün verimli şekilde çalışması, çalışanların etkin yöntemlerle yönetilmesiyle ilişkilidir. Bireysel performans başarısı ise kişiye uygun motivasyon yöntemlerinin saptanıp, çalışmada uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir. Motivasyon ve verimliliği arttırmak isteyen yönetici, çalışanların davranış ve tutumlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden şirket içi ve şirket dışı faktörleri göz önünde bulundurması gerekir.

1.2. Motivasyonun Önemi

Yönetim, planlama ile başlamakta ve örgütlenme ile sağlamlaşmaktadır. Örgütlenen bireylerin planlarının gerçekleştirilebilmesi, ilgili işlevleri yapan ve o işleri yapmaya yönlendirenlerin olmasına bağlıdır. Motivasyon, yönetimin yerine getirilmesi için gerekli olan temel aşamaların yerine getirilmesidir. İşlerin fiilen yapılmasını hiyerarşik bazda alt basamaklarda bulunan çalışanlar gerçekleştirmektedir. Yöneticilerin, örgütlerde var olma nedeni ise bu işleri yapanların davranışlarını etkilemektir. “Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamanın, organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla birlikte gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Yönetici, bireyin davranışlarını izleyerek onların ihtiyaçlarının giderilip giderilmediğini ölçmeli ve mümkün olduğunca ihtiyaçlarına cevap vererek motivasyonlarını arttırmalıdır.”¹ Yönetici açısından iş görenin motivasyonunun tanımını yapmak gerekirse iş görenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapması olduğunu söylememiz mümkündür.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşvik araçlarıyla motive olduğu düşüncesi hatasına düşmemesi gerekir. Çalışanlara sürekli ve yoğun olarak maddi özendirici ya da caydırıcı cezaların verilmesi kısa bir zaman dilimi içinde motivasyonu sağlayabilir, ancak uzun vadede çalışanların işten bıkmalarına sebep olur. Bunun için de yöneticinin

¹ İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1987, s. 98

personelinin ihtiyaclarının tümünü bilmesi, personelin davranislarini analiz edebilmesi ve bütün insanların birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduklarinin bilincinde olması gerekir.

Çalışma yaşamında motivasyon kavramı çok önemlidir. İşyerlerinde en çok karşılaşılan ve en önemli sorunlardan biri iyi motive olamamaktır. İşyerlerinde motivasyon ile performans yakından ilişkilidir, bu bağlam da işyerinde iyi motive olmayan personelden performans göstermesi beklenmemelidir. Çalışanlardan beklenen performansın elde edilmesi ve devamlılığının sürdürülebilmesi için belli stratejiler ve programlar geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de yöneticinin motivasyon konusunda belli bir birikime sahip olması gerekir. İşletmelerde personelin büyük bir bölümünün verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, motivasyon faktörlerinin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Motivasyon bireysel bir olaydır. Personeli motive eden faktörler kişiden kişiye değişir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için, kişilerin belirli biçimlerde davranmasını mecbur kılan nedenleri, kişinin hedeflerini, davranışların sürdürülebilmesi olanakları gibi konuların değerlendirilmesi ve her bireyin farklı özelliklere sahip olduğu bilincinde olunması gerekir. Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamanın, organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır.

1.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Motivasyon istenilen verimliliğin ve üretkenliğin oluşturulup, sağlanmasında çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Kurumun karlılık, verimlilik, üretim ve performans seviyelerinin sorumluluğu yönetici ve idarecilerin üzerinde bulunduğundan çalışanların motivasyonu ve morali yöneticileri doğrudan ve birebir ilgilendirir. Motivasyonun olduğu iş ortamlarında çalışan idareciler beraber çalışmaktan ve birlikte vakit geçirmekten büyük bir istek ve memnuniyet duyarlar. Yönetim sanatının asıl hedefi mevcut oluşumlardan, (maddi ve beşeri) faydalanılabilecek azami şekilde faydalanılmasını sağlamaktır. Kaynakların yeterli miktarda olmaması, kaynaklardan savurganlık edilmeden faydalanılmasını gerektirmektedir. Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak ve kaynakların savurganca kullanılmasını engellemek ekonominin bir takım prensipleriyle ilişiktir. Yöneticiler motivasyon unsurları, araçları

ve yöntemleri kavramları ile ilgili olmak zorundadır. Başarıyı amaçlayan bir yönetici, emri altında hizmet veren çalışanlarının gücünü ve yeteneğini maksimum orana çıkarmak zorundadır. Yöneticinin başarısı, çalışanların başarısıyla büyük ölçüde alakalıdır. Birlikte başarılı olma veya birlikte başarısız olma söz konusudur. Bu nedenle yönetici örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için astlarını faal duruma getirmek ve motive etmek zorundadır.

Çalışan bireylerin nasıl güdülendirip, nasıl isteklendirileceği ve nasıl motive edileceğini bilmek hiç kolay olmamakla beraber bunu işletmenin sahip olduğu imkan ve ölçülerle sağlamak hiç de kolay değildir. Her çalışan aynı yöntem ve şekilde güdülenmez. Çünkü her bireyin öncelikleri, beklentileri ve talepleri oldukça birbirinden farklıdır. İşgören davranışlarını işletme amaçlarına yönlendirmek için bir takım kalıplaşmış motivasyon araçlarından yararlanmayı düşünmek ve uygulamak her zaman geçerli olmamaktadır. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her işletmenin kendine özgü koşulları göz önüne alarak ve işgören davranışlarına etki eden etmenler tespit edilerek, daha yumuşak bir motivasyon yönteminin uygulaması gerekmektedir. Motivasyon ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar yöneticilere, genel olarak çalışanlara yönelik nasıl davranılacağı ve nasıl motivasyonun sağlanacağına dair yaklaşım metodlarını göstermektedir. Yönetenlerin bu yöntemleri kurumun konjonktürüne uygun yapması en önemli beceridir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında hangi motivasyon araçlarının daha etkin olduğuna dair değişik fikirler ve yaklaşımlar olabilmektedir.

1.2.2. Motivasyonun Çalışan Açısından Önemi

Çalışan bireylerin motivasyonu işletme ve organizasyonlar için oldukça önem arz etmektedir. Çalışma ortamında personelleri nelerin motive ettiğini bilmek ve ortaya çıkarmak çoğu zaman uzun bir gözlem ve çaba gerektirebilmektedir. Çalışan bireylerin bir birinden farklı niteliklerinden dolayı tüm çalışanlar aynı motivasyon araçlarından aynı şekilde motive olamaz. Bir çalışanı için motivasyon araçlarından ücret, öncelikli sırada iken diğer çalışan için organizasyon atmosferi içindeki statüsü daha öncelikli ve değerli olabilmektedir. Bu sebeplerden ötürü çalışan bireyi motive eden unsur değişkenlik gösterebilmektedir. “Bütün tavırların temel nedeninde bir arzu, önünde ise bir hedef mevcuttur. Hedefleri elde etmek için temel yapı taşı olan bireylerin kişisel gereksinimlerin karşılanması gerekmektedir. Bu gereksinimler bireyin kendi

oluşturduğu ihtiyaçlar (içsel) olabilir veya çevrenin oluşturduğu (dışsal) ihtiyaçlar olabilir.”¹ Bu sebeple işletme iç ve dış çevre şartlarını, çalışanların tavırlarını belirleyen ana sebepleri saptayıp, daha yumuşak bir motivasyon yöntemi uygulamalıdır. İstekleri karşılanmayan çalışan kişilerin verimli ve üretken olmadığı herkes tarafından bilinmektedir. Doğru motivasyon yöntemlerinin uygulandığı bir iş ortamında çalışanlar arasında tatlı bir rekabet oluşur. İş yerinde huzur ve mutluluk olur. Çalışan işyerine isteyerek gelir, üretim ve hizmeti memnuniyetle ve özverili bir şekilde gerçekleştirir. “Motivasyon, çalışanları teşvik etme ve kurum içinde başarılı bir performansla çalışmalarını durumunda bireysel gereksinimlerini karşılayabileceklerine inandırma dönemi şeklinde tanımlanır.”² Çalışanlar motivasyon sayesinde ilerleme kaydederler. Gösterilen özveri ve gayretin bir karşılığının olması çalışanın azmini ve kararlılığını artırır.

1.3. Motivasyonun Amaçları

1.3.1. Etkinlik

Kurumların varolma nedeni, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda ilerlenmesi ve bu hedeflere doğru bir biçimde ulaşılabilmesidir. Çağımıza kadar gelmiş olan, verim ve performansı daha yukarıya taşıma çabaları günümüzde en yoğun halini yaşamaktadır. Sosyal Etkinlikler, artık göz ardı edilemez bir hal almıştır. Sosyal Etkinlik, kurumun, varoluş hedeflerine ne kadar yakın olduğunun bir göstergesi durumundadır. Kurumda üst düzey performansın sağlanması, ilerleme ve gelişim gösterme, kuruluştaki yapı taşı bireylerin mutluluğu ve sosyal sorumlulukların yer bulması gibi faktörler, kurum içinde etkinlik olgusunun yerine oturtulduğunu ifade eder. “Bir aktivitenin gerekli ilgiyi görmesi, hedeflenen şekilde etkili olabilmesi demektir. Bir kurumun hedef faaliyet seviyesine gelebilmesi için, istenen biçimde etkin olabilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla etkin olma durumu, aktivite ve uğraşların hedefi gerçekleştirebilme seviyesini ifade eden bir kavramdır.”³ Bir kurum, hedef ve amaçlarına öngördüğü şekilde ulaşabilmiş ise etkin bir kurum demektir. Kurumun, hedeflerini gerçekleştirebilmesi amacıyla kurum içi ve kurum dışı kaynaklara adapte

¹ M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi (ATÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, s. 14

² O. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2000, Ankara, s.130

³ U. Dicle – A. Dicle, “İsteklendirme (Motivasyon)” Atatürk Üniversitesi (Atatürk Üni.), İşletme Fakültesi Dergisi, C.1, S. 1, Erzurum, 2005, s. 14

olabilmesi, mevcudiyetindeki olanakları kullanma yeteneğidir. Bir kurum etkin bir şekilde varlığını sürdürebilmek için çeşitli araç, yöntem ve metotlardan yararlanır. Bunların başında insan gücü gelir. Araç ve gereçleri etkin kullanma yeteneği, kurum yönetimi ve teknolojik gelişmelere adapte olup bu yeniliklerden nemalanabilme gibi unsurlar bu insan gücü potansiyelinin örneğidir. Çalışanın, tek başına ya da takım halinde verimini arttırmanın en önemli yöntemi şevk verici veya odaklandırıcı araçların kullanılmasıdır. İşgörenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdeleyici araçların kullanılmasıdır.

1.3.2. Verimlilik

Son zamanlarda gelişmişlik durumu ne seviyede olursa olsun, işletmelerin ve kurumların ana gündemlerinden biri performans konusudur. Performans olgusu konusu az gelişmiş ülkeler için daha çok ehemniyet taşır. Çünkü performans ve akabinde kişi başına düşen milli gelirin artış göstermesi, az gelişmiş ülkelerde yaşam standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından biridir. Günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılan verimlilik ya da rasyonellik kelimelerini, minimum kaynakla maksimum veri elde etme, olarak tanımlamak doğru olacaktır. Kurum Yöneticileri tarafından düşünüldüğünde, verimlilik sayesinde işveren, güncel ve yatırım olanakları sağlayacak yaratacak kaynak yaratır. Çalışan tarafından düşünüldüğünde ise, daha düzgünleştirilmiş çalışma şartlarında, daha kısa çalışma süresinde daha çok ücret alır. Bu sayede motivasyonları ve iş performansları artar.

1.3.3. Kalite

Çok yönlü bir kavram olan Kalite, servis olanakları, güvenilirlik, estetik Performans, dayanıklılık, uygunluk gibi pek çok niteliği içinde barındırır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi olgulara sadece daha çok satmak performansı arttırmak, daha çok üretmek amacıyla ilgi duyulmuştur. “1970’li yılların başlangıcında General Motors Japonlara karşı rekabet etme amacıyla çeşitli düzeylerdeki çalışanın kreatif yeteneği, etkin katılım gerçekleşmeden tam anlamıyla gerçek bir gelişimin mümkün olamayacağı, bu nedenle insana verilen değer artırılmasının önemini dile getirerek Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışını

geliştirmiştir.”¹ TKY anlayışı ele alınan kurum süreçlerinin sürekli olarak gelişim göstermesi, iyileştirilmesi müşteri memnuniyeti, ve bağımlılığının sağlanmasına ilişkin oluşumdur.

1.3.4. Karlılık

Para kazanmaya ilişik kurumların asıl hedefi kârdir. Kâr, işverenlerin, kurumdandan verimlilik bekleyen yöneticilerin ve çalışanların en temel motivasyon sebebidir. Bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişki o işletmenin kârlılığını oluşturmaktadır. Fiziki miktarların birbirine oranı Verimlilik kavramını oluştururken, elde edilmiş kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranı kârlılığı oluşturur. İşletmeler kâr gütmek amaçlı kurulurlar. İşletmenin karlılık, verimlilik ve etkinliğinin artması sağlamak için, faaliyet alanları arasında, koordinasyon, örgütlenme, etkin planlama, harekete geçirme ve kontrol unsurları olmalıdır. Kazanılmış kâr, çalışanların, işletme sahiplerinin ve yöneticilerin motivasyonunu arttıracaktır. Fiziki miktarların birbirine olan oranına verimlilik denir. Belirli bir süreçte elde edilen kârın o süreç içerisinde işletmede kullanılan sermayeye oranı ise kârlılık olarak tanımlanır.

Çalışanların ve yöneticilerin yetenekleri, başarı ihtimalinin bir kısmını oluşturmaktadır. Yönetimin kalitesini yükseltmenin en önemli yolu, çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek şevk edici araçlar kullanmaktır. Çünkü yönetim etkinliklerini, hedefleri çalışanlar aracılığıyla hayata geçirmek mümkündür. işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacak en önemli unsur., işletme amaçlarına ve yönetimin faaliyetlerine, çalışanların dahil değer potansiyelini arttıracak, çalışan amaçlarıyla kurum hedeflerini ilişik hale getirecek motivasyon sisteminin kurulması ve geliştirilmesidir. Motivasyon yoluyla çalışanların katma değerinin yükseltilebilmesinin yanında, kurum, kârlılığını yükseltebilmekte, teknolojik alandaki yenilikleri takip edebilmektedir.

1.4. Motivasyon Yönetimi

Çalışanların işlerini etkin ve verimli şekilde gerçekleşmesini sağlayacak iş ve ilişki uyumunun yaratılmasına Motivasyon yönetimi denir. Motivasyon ise bir işi yapma

¹ G. Yenersoy, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1997, s. 54

hevesidir. Çalışanların hedeflerini, önemli noktalara ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlamak suretiyle motivasyon artırılabilir.

Motivasyon yönetimi için, çalışanların motivasyonunu etkileyen tüm etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bireylerin farklı sosyal ve psikolojik yapıları nedeniyle her birini motive edecek yöntemler birbirinden farklıdır. dolayısıyla motivasyon araç ve yöntemlerini kullanırken bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır. “Psikologlar, çalışan bireyleri altı temel psikolojik başlıkta toplamıştır.

- i.** Güven arayan çalışan
- ii.** Mükemmellik isteyen çalışan
- iii.** Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan Sorumluluk seven çalışan
- iv.** Prestij arayan çalışan
- v.** Herkes tarafından kabul görmek isteyen çalışan”¹

Herhangi Bir çalışan bu gruplardan bir kaçının niteliklerine sahip olsa da bir karakteristik özellik baskın olarak bulunur. Bu grupların her birindeki bireyleri harekete geçiren motivasyon yöntemleri değişik olduğundan, kullanılacak motivasyon aracı da değişik olmalıdır. Bir kurumda; çalışanların performans düzeyinin yüksek olması planlı, sistemli ve inandırıcı bir motivasyon yönetiminin olması ile, kurum performansı doğru orantılıdır. Ancak, işletmelerin ve kurumların çok büyük bir kısmı, günümüz gelişmelerine kadar motivasyon detayını ihmal etmiş, çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması ile işletmenin neler kazanabileceğiyle ilgilenilmemiştir. Motivasyonun yüksek tutulması için ilk dönemde bazı fazladan masrafa gerek duyulacağını ve bu masrafların ancak uzun vadede etkisinin görüleceği göz ardı edilmiştir.. Bir işletmede sistemli bir motivasyon sürecinin bazı faydaları şunlardır:

- i.** Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.
- ii.** İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.
- iii.** Motivasyonları yüksek olan çalışanların morali yüksek olur, işletmenin personel devir oram düşük olur. Çalışanların iş tatmini yüksek olur.
- iv.** Çalışanların işten kaytarma oranı azalır.
- v.** İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir.
- vi.** İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlar.

¹ N. Osmay, İnsan Mühendisliği, Ankara, 1994, s. 56

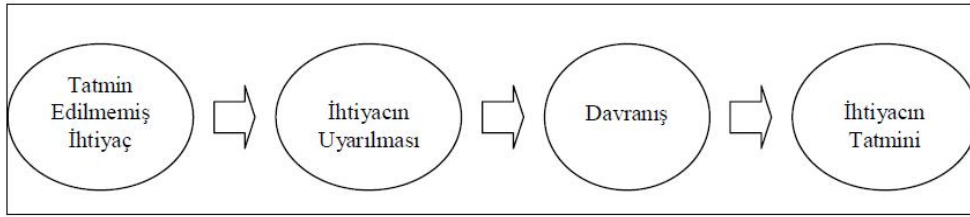
vii. İşletmelerin ürün yada hizmet kalitesinin yükselmesinde etkilidir.

viii. Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir.

1.5. Motivasyon Süreci

Etkin bir örgüt yaratmak, Yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. Yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlarla etkili bir örgüt sağlanabilir. İşletmede çalışanın her biri kendisine verilen görevi yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri aktif bir biçimde gerçekleştirme hevesinde olmalıdırlar. Bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek motivasyonun rolü olmalıdır. Kurumlarda çalışanlar, işlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için motive edilmelidir. Motivasyon süreci giderilmemiş bazı gereksinimlerin kendini göstermesi ile başlar. Bu gereksinimler giderilinceye kadar kişi motive olamaz. Motivasyon unsuru aynı zamanda bir dönemdir. Bu sürecinin nasıl işlediği Şekil 1’de açıklanmaktadır.

Şekil 1. Motivasyon Süreci



Kaynak: S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.226

Çalışanların hedeflerini, giderilmemiş gereksinimler doğurur.. “İhtiyaçlar karşılandığı zaman haz ve zevk veren, karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü duyulan, hatta yaşamın devamını tehlikeye sokan duygular”¹ olarak tanımlanabilir. Bu gereksinimler tatmin edilene dek birey motive olmaz. Bireyin bir gereksinimi uyarıldığında birey onu gidermek üzere belirli bir tavıra yönelecektir. Davranış sonucu ihtiyacın giderilmiş olması etkenin o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşıldığının göstergesidir.

¹ Z. Dinler, İktisada Giriş, Bursa, 1995, s. 12

1.6. Motivasyon Dinamiği

Motivasyon, bireyin çeşitli gereksinmelerini karşılamak için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, bir açıdan bireyin gereksinimleri sürekli değişir, bir yandan da bireyin tavırlarındaki değişiklik gözlenir. Bu sürekli farklılık motivasyon döngüsünü oluşturur. Birey davranışlarına yön veren tek şey ihtiyaçlar değildir. Çünkü sosyal alışkanlıklar, kültürel yapılar, değer yargıları ve çevre koşulları bireyin davranışlarını etkiler. İnsanlar kolay ya da zor doymaları konusunda değişiklikler gösterir.

Gereksinimlerdeki değişim dönemi öncelikle bireyin kendi iç yapısından, ardından da içinde olduğu toplum ve işletme çevresinden kaynaklanmaktadır. “Örneğin; fiziksel gereksinimler niteliği, niceliği, insanın cinsiyeti vs. gibi etkenlerle sürekli değişme gösterirler. Ruhsal gereksinimlerin durumu kuşkusuz insanın kendisinin bile saptamada yetersiz kaldığı, dinamizm hızı yüksek değişme olgusu içindedir.”¹ Gereksinimlerin kendi içinde görülen dinamizmi yanında, gereksinimlerden kaynaklanan motivasyonlar ile davranışlar arasında ilginç gelişmeler vardır. Benzer davranışlar da çoğu kez, benzer motivasyonlar ve gereksinimler sonucu ortaya çıkabilir. Sözgelisi ekonomik motivasyonun simgesi olan para, bazıları için sadece, bir gelir kaynağı, diğeri için güvence kaynağı olarak değerlendirilir. “Bireyler arasında görülen bu ayrımlar, insan varlığının üç temel niteliğinden gelmektedir. İnsanlar aynı yurt parçası üzerinde de olsa değişik çevrelerde büyüyüp, gelişirler.”² Bireyler ortamdaki uyaran ve özendirici unsurlara karşı bazı bilinçli olmayan tepkiler verirler. bireylerin bilinci dışında farkında olmadan gerilim yaratabilen bazı motivasyonlar vardır. Kişilerin bazı motivasyonları bilinçsizdir. Gereksinimler doyuma ulaşıldığı ölçüde değişme gösterirler. Değişme kişinin kendisinde meydana gelebileceği gibi, toplumsal ve işletme çevresinin hareketli olmasından da ileri gelebilir. Örneğin; para, bazıları için gelir kaynağı, diğeri için toplum içinde otorite ve saygınlık kazanmak, bir başkası için ise güvence niteliği taşımaktadır. Bu ise motivasyonların karmaşıklığını ve kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Burada paranın değişik motivasyonlar etkisiyle değişik yönde harcandığı görülür. Bu ise motivasyonların karmaşıklığını ortaya koymaktadır.

¹ İ. C. Aşkun, İşgören, Eskişehir, 1978, s. 459.

² S. H. Güven, “İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel Küresel ve Örgütsel Değişkenler” Amme İdaresi Dergisi, C.14, S. 3, Ankara, 1981, s. 9

Motivasyonlardan bazılarının doyurulması çok daha güçlü motivasyonların doğmasına neden olabilir.

1.7. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.7.1. Motivasyon Verimlilik İlişkisi

Bireyleri uyarmak ve onların enerjilerini belirli yönlere odaklandırmak motivasyon aracılığıyla mümkündür. Bu nedenle motivasyon bazı olgulara hizmet etmektedir. Verimlilik ise motivasyonun en önemli amaçlarından biridir. Kurumlarda çalışanların performansının artırılmasında pozitif etkili konu motivasyondur. Ancak, kişileri heveslendirebildiğimiz kadar performansın artmasını bekleyebiliriz. Motivasyon -verimlilik ilişkisinin net anlaşılması açısından verimlilik kavramının açıklanmasında fayda vardır. Verimlilik terimi kişisel, kurumsal, ya da çevresel bir hedef olarak ele alındığında, bu hedefi kendine koyan insanların, şahsi ilgi ve konularıyla ilişik olarak verimlilik kavramına farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Kazanılan sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları kazanmak için gösterilen performanslara, yapılan fedakârlıklara, harcamalara oranı kısacası çıktılarının girdilere oranına verimlilik denir

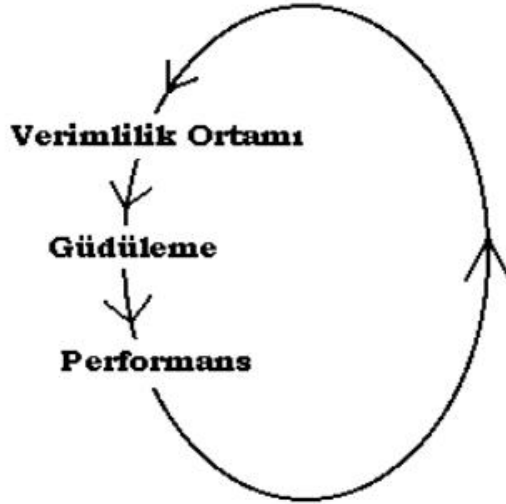
Bireylerin motive edilmesinde kurum hedefleri ile bireysel amaçların aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bu paralellik durumunda motivasyon verimlilik ilişkisi oluşacaktır. “Örgütün amacına ulaşması durumunda birey de amacına ulaştığına inanıyorsa verimliliğin elde edilmesi daha kolay olacaktır.”¹ Zira bireyler, içinde buldukları işte ve iş ortamlarında kendini iyi hissediyorsa daha verimli çalışır. Grupsal verimliliği arttırmak konusunda motivasyon ciddi bir yer kapsar. Çalışanların faaliyetinin artırılması verimliliği sağlar ki, bunun metodu motivasyon araç, gereç ve yöntemlerinin ileri düzeyde kullanılmasıdır. Çalışanın işinden mutlu olması motivasyonunu yükselteceği gibi başarısını da arttıracaktır.

Çalışanlar, yalnız, aldıkları ücret karşılığında performans gösteren insanlar değil, diğer bireylerle ve kurum ile etkileşim içerisinde ve hepsinden önce saygı duyulmayı gerektiren bir oluşumun temel öğeleridirler. Birey odaklı yaklaşımlarla yönetim metodlarını belirleyen kurumlar çalışanların motivasyon, kreatif, güç potansiyellerini daha üst seviyede kullanabilmektedirler. “bu tarz bir bakış açısı, çalışanların hayat standartlarını yükseltmeye ve kurum hedefleri kadar birey gereksinimlerini tatmin

¹ S. Oral – Z. Kuşluvan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik Dergisi, C. 2, S. 2, Ankara, 1997, s. 93

etmeye yönelik çözümler barındırdığından çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve üst seviyede motive olmalarına imkan vererek, kuruma daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin iktisadi bir kurum olarak temel fonksiyonu, üretimde bulunmak ve kar elde etmektir. Bir çaba ve faaliyetin ekonomik nitelik kazanabilmesi ise, her şeyden önce verimliliğin temel fonksiyonu olan en az harcama ve asgari işgücü ilkesine uygun bir biçimde çalışmakla mümkündür. Çünkü bir faaliyetin maliyeti ne kadar yükselirse, etkinliğin yani amaca ulaşmanın değeri o kadar azalır. Verimlilik genelde işletme içinde bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir.

Şekil 2. Motivasyon Verimlilik İlişkisi



Kaynak: H. Erkut, "Verimlilik ve Özendirme" Verimlilik Dergisi, C.21, S.6, İstanbul, 1992, s. 15

Şekil 2'de görüldüğü üzere bireylerin gayeleriyle kurumların gayelerinin örtüşmesi neticesinde motivasyon - verimlilik ilişkisi doğmaktadır. "kurumlarda verimliliğin istikarrlı bir şekilde ilerletilmesi konusundaki en net amaç kurum amaçlarıyla çalışanların amaçlarının bir bütün olmasıdır. Bireyler, onları daha çok sorumluluk gerektiren görevler yapması için yüreklendiren, gelişime teşvik eden bir kurumun parçası olduklarında gösterebilecekleri en iyi performansı göstermek için uğraşmaktadırlar. Gerçekten de yüksek rekabet gücü olan başarılı kurumlar incelendiğinde, bu kurumların çalışanlarına kendilerini değerli hissettirdiği, onların

refah içinde ve iyi şartlarda olmaları için tüm gereklilikleri izlediği görülmektedir. Bu tarz bir çalışan - kurum ilişkisinin elde edilebilmesi öncelikle her iki tarafın da güven duygusunu bir diğer tarafa aşılmasıyla oluşmaktadır. Verimlilik ve motivasyon arasındaki bağın diğer bir açısı da çalışma ortamıdır. Yöneticilerin dikkat ettiği çok önemli bir husus çalışanlara çalışma yerini ve çalışmayı sevdirecek, bireyleri daha verimli bir performans yönlendirmek olduğunu anlatmaktadırlar. İş yaşamında bireylerden istenen performansın elde edilmesi ve rahat bir çalışma ortamının sağlanması için bireylerin niteliklerine gereksinimleri saptanmalı ve karşılanabilecek en iyi biçimde tatmin edilmelidir. Bu yöntemle elde edilen ileri düzey motivasyonla aktif nitelikli ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerle çalışma fırsatı elde edilebilir. Verimliliğin en önemli kaynaklarından biri motivasyondur. İşgörenlerin düşüncelerine önem verilmesi, katılım sağlanması işgücünün verimliliğini artırır. Verimliliği azaltan faktörler ise eğitim eksikliği, yetersizlik, standart eksikliği ve zayıf yönetim gibi nedenlerdir.

1.7.2. Motivasyon Amaç İlişkisi

Örgütler belirli amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlar bireysel amaçların bir anlamda kurumsallaşmış biçimidir. Örgütü oluşturan en önemli unsur olan insan gücünün de, örgüt amaçları gibi birtakım amaçları vardır. Bu şekilde amaçların birbiriyle örtüşmesi önemlidir. İşgören örgütün amaçlarını tam ve açık şekilde bilmeli ve benimsemelidir. Örgütün işgöreninden beklentileri açıkça ortaya konmalıdır. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların entegrasyonu örgütsel davranışın en önemli konularından biridir.

Örgütlerin varlıklarını amaçları doğrultusunda sürdürebilmeleri, işgörenlerin bu amaçlara uygun davranmalarına bağlıdır. Bu durum örgüt ve birey beklentilerinin birbirini karşılaması olarak yorumlanabilir. Motivasyon olgusu örgütleri, birey beklenti ve amaçlarının örgüt amaçları ile uyum göstermemesinden dolayı oluşacak olumsuzluklardan uzaklaştırır. Motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirmeyi yaparken, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasında, özlem ve beklentilerinin gerçekleşmesinde, ona yardımcı olacak özendiricileri ve gerekli ortamı hazırlamak gerekecektir. “Örgüt yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile

işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yolun, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse bundan her iki kesimde kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir”¹ Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir.

Günümüzde insan, üretim faktörleri arasında giderek sivrilmekte ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır. Örgütün amaçlarını benimsemeyen, amaçlar doğrultusunda sahip olduğu enerjiyi gerektiği gibi kullanmayan bir işgörenler grubu ile beklenen başarının sağlanamayacağı açıktır.

1.7.3. Motivasyon Moral İlişkisi

Moral kavramı, duygusal bir kavram olup her bireyin kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu açıdan iş tatmini ve motivasyon kavramları ile benzer özellikler taşır. Örgütteki paylaşımın artması, ortak amaçların benimsenmesi, işbirliği ve takım ruhunun geliştirilmesi moral açısından önemlidir. Bu anlamda moral kavramı yine motivasyonla karşılıklı etkileşim yaratan bir olgudur. “Bir grubun morali, o grubun izlediği amaçların birliği ile çok yakından ilişkilidir. Kuşkusuz ileri sürülebilir ki bir işletmede her işgörenin izlediği amaçlarla işletmenin amaçları arasında tam bir uygunluk yoktur. Bu alanda birçok etken rol oynar.

Grup morallerinde de görülen iyileşme, işletmelerin iyi yönetilmelerinde önemli bir etken olabileceği gibi, işgörenler arasında iyi ilişkilerin kurulmasını ve sonuç olarak her iki tarafın kazançlı çıkmasını sağlar.”² Örgütün moral düzeyi, motivasyonun yakından ilgili olduğu bir durumdur. Yeterince motive edilmiş çalışanların çabalarını aynı amaç etrafında daha iyi bir biçimde yoğunlaştıracakları bilinmektedir. Dolayısıyla motive edilmiş bireylerin çoğunlukta olduğu bir kurum ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin; kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusudur. Kuşkusuz örgütsel iklimin belirlenmesinde, örgütün

¹ Z. Sabuncuoğlu – M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.135.

² G. Onal, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 1995, s. 74.

yeterli insan kaynakları politikasına sahip olması, herkes tarafından bilinen ve paylaşılan ortak amaçların bulunması da önemlidir. Birtakım farklı düşüncelere rağmen işgörenlerin moral düzeylerinin üretim üzerinde, dolaylı ve dolaysız olumlu etkilerinin olduğu genel kabul görmüş bir düşüncedir. Özellikle insan gücü ve becerisine dayanan faaliyetlerde moralin verimliliğe etkisi daha fazla olmaktadır. Örgütte moralin yüksek olması, birçok olumsuzluğun ortaya çıkmasını önleyebilecektir.

1.7.4. Motivasyon İş Başarısı İlişkisi

Örgütlerde yer alan insanlar, bir takım içinde, ortak amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktalar ise de; kişisel yetenekleri ve hedefleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle bilgi, beceri ve deneyimleri de birbirinden farklı düzeydedir. Aynı işi yaptıkları halde bazı işgörenlerin daha nitelikli iş çıkarmaları da bu nedenlerden kaynaklanmaktadır. İş başarısı; işi yapabilme gücü, işi yapma istek ve arzusunun şiddeti ile ilgilidir.

Bireylerin arasındaki bu farklılıkların önemli bir nedeni, bireylerin farklı başarı güdülerine sahip olmalarıdır. Başarı güdüsü bir bireyin yakın ve uzak gelecekte gelmek istediği yer, yapmak istediği işler, gerçekleştirmeyi amaçladığı kazançlar gibi başarı ihtiyacının düzeyini de belirler. İş başarısını yükseltmek için örgüt yöneticilerinin önünde iki alternatif vardır. Birincisi, işgörenlerin yeteneğini, eğitim yolu ile geliştirmektir. İkinci alternatif ise çeşitli özendiricilerle işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Bunlardan birinin artması iş başarısını da yükseltecektir.

1.7.5. Motivasyon İş Tatmini İlişkisi

Motivasyon ve tatmin kavramları arasındaki ortak nokta her iki kavramın da duygusal, kişisel ve öznel olmalarıdır. İş tatmini bireyin kendisi tarafından ifade edilebilen iç denge ve huzuru da sağlar. İş tatmini bireyin, toplum veya iş çevresinden örneğin; işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. Her çalışana ona yüzde yüz uyacak, bütün gereksinim ve isteklerini tatmin edecek bir çalışma ortamı sağlamanın imkânı yoktur. Çünkü modern çalışma hayatının gerektirdiği ve yarattığı şartlar bunu imkânsız kılmaktadır. İşte burada motivasyonun önemi bir kez daha artar. Çünkü motivasyon ile tatmin arasında bir etkileşim süreci mevcuttur. Tatmin olmuş bir

işgören motive olmak içinde hazır olabilir. Aynı bağlamda motive edilmiş kişi de ihtiyaçlarının karşılanması sonucu tatmin olabilir.

İş tatminini sağlayacak faktörler temelde, bireyleri motive edebilmek için ortaya koyulanlarla benzer olmakla birlikte iş tatmininin motivasyonla özdeş olduğu kolaylıkla söylenemez. Kısaca işgörenler, işlerinden ve işletmeden beklentilerini gerçekleştirdikleri oranda tatmin sağlarlar. Bunun sonucunun verimliliğe olan etkisi ise değişik şekillerde ortaya çıkar. Çünkü iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki basit bir süreç değildir. Yani yüksek bir tatmin düzeyinin her zaman yüksek bir verimlilik sağlayacağı düşünülemez.

2. MOTİVASYON TÜRLERİ

Bireyin gereksinimlerinden kaynaklanan motivasyonun oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Motivasyon, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örnek vermek gerekirse zihinsel bir yapısı olan motivasyon akli motivasyon, daha duygusal özellikleri ve motodları olana ise akli olmayan motivasyon denebilir. Çeşitli ihtiyaç ve gereksinimlerin ortaya çıkması güdülenmenin ortaya çıkıp artmasını sağlar. Bu gereksinimler ve ihtiyaçlar fizyolojik, psikolojik veya sosyal özellikte olmak üzere çok çeşitli safhalarda olabilmektedir. Çalışanların motivasyonunun sağlanmasına yönelik yapılan tasnif ve sınıflandırma hususunda ortak bir düşünce birliği bulunmamaktadır. Ancak, fizyolojik ihtiyaçların sağlanmasına yönelik yapılan motivasyonun ilk etapta gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülür. “Motivler genellikle fizyolojik, biyolojik, öğrenilmeyen veya birincil kavramlarıyla adlandırılmaktadır. Burada kullanılan birincil ifadesi daima ikincil ve genel motivlerden önde anlamında değildir.

Bazı motivasyon teorilerinde birincil motivlerin üstünlüğü söylenmesine rağmen genel ve ikincil motivlerin üstün geldiği birçok durum vardır. Buna verilen en yaygın örnekler papazların bekarlık yemini, dini nedenlerden dolayı oruç tutmaktır. Örnekte öğrenilen ikincil güdü birincil güdünün üstünde yer alır.”¹ Fizyolojik dürtülerin uyarılarının daha güçlü ve sağlam olması karşılanmasını öncelikli ve birincil duruma getirmektedir. Bu dürtüler davranışları daha belirgin bir durumda etkiler. Bilinçli ya da

¹ P. Çelik, İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi (AKD), SBE, YYLT, Antalya, 2010, s. 15

bilinçsiz şekilde davranışları etkileyen motivler son derece önemlidir. Mantıklı düşüncesele bir yapısı olan motivlere ussal (rasyonel) motiv, ruhsal ve duygusal işler taşıyan motivlere ise ussal olmayan (rasyonel olmayan) motiv adı verilmektedir.. Bu iki ayrımın dışında motivler üç bölümde incelenebilmektedir. Bunlar;

Fizyolojik motivasyon

Sosyal Motivasyon

Psikolojik Motivasyon”¹

Genel olarak fizyolojik motivasyon, fizyolojik gereksinimlere ve isteklere yönelik gerçekleşir. Sosyal motivasyon, toplumun görüş açısına göre değerli görülen, beğenilen ve takdir edilen dürtülere, isteklere yönelik yapılır. Psikolojik motivasyon ise bireyin kişisel iç yapı ve durumuna yönelik yapılan motivasyondur. Psikolojik motivasyon bireyden bireye farklılığın daha çok olduğu motivasyon türüdür.

2.1. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelik motivasyonlardır. Bu motivasyonlar yarı bilinçli, yarı bilinçsizlerdir. Bu motivasyonlar arasında ise; beslenme, giyinme, ısınma, barınma vb. sayılabilirler. Bunlar ilkel toplumların bireylerinde görülen ihtiyaçlardır. Bu motivasyon tüm insanlarda var olmakla birlikte şiddeti kişiden kişiye değişir. Fizyolojik motivasyonlar kısmen birbirinden bağımsız ve diğer bütün gereksinimlere üstün ve hâkimdir. Bu motivasyonların yaşamın devamı için öncelikle karşılanması gerekir. “İnsan vücudunun biyolojik bir organizma olarak sürekliliğini ve işlemlerini sağlamak için tatmin edilmesi gereken gereksinimlerdir. Tatmin edildikçe motive etme özelliği yok olur. Örneğin; susayan bir insan bir bardak su içtikten sonra, ihtiyacı azalır. Bundan sonra içilen her bardak su ihtiyacının hepsinin yok olmasına neden olur. Sonuçta su içme isteği kalmaz. Fakat, aradan zaman geçtikten sonra bu ihtiyacı tekrar ortaya çıkar. Sonuçta ihtiyacın tekrar giderilmesi gerekecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar hiç bir zaman yok olmaz. Belirli aralıklarla ortaya çıkar ve tatmin edilmesi gerekir. Birey, temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinimlerden etkilenmez ve motive edilmez. Çünkü bireyin içinden gelen istek ve arzularıdır.”² Mutlaka tatmin edilmesi gereken en temel güdüler, Fizyolojik güdülerdir. Ötellenemezler. Birey

¹ Sabuncuoğlu, s. 89

² Sabuncuoğlu –Tüz, s.90

yaşadığı sürece bireyle beraber var olacaklardır. fiziksel güdüler, tüm canlılarda bulunduğu için evrenseldir ve genetik aktarım yoluyla kazanılır. Bütün dürtülerin temelini oluşturan var olma dürtüsü birincildir.

2.2. Sosyal Motivasyon

Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı, İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özelliktir. Bireyleri aynı ortama hazır hale getiren ve toplumla beraber yaşamaya iten güç bilinçlidir. Sosyal dürtüler bütün bireyleri bir şekilde kapsayan güdülerdir. Birey Toplumun bir parçasıdır ve bireyi toplumdaki soyutlamak mümkün olmamaktadır. “İnsanların toplum içinde yaşamalarını sağlayan motivasyonlardır. Birey içinde bulunduğu ortamda belli bir mertebe arzular ve bu mertebeyi elde etmek için çabalar. Bu mertebeye ulaşmak o kişi için çok önemlidir. Ait olma, kabul görme, sevmek ve aşk bu gereksinimler grubunda yer alır.”¹ Toplumların kendine has gelenek kural ve baskıları vardır. Kişi, toplum içindeki bu geleneklere göre davranmak durumundadır. Birey aynı zamanda toplumun doğru olarak kabul ettiği bu mertebeye ulaşmak ister. iyi bir görevde çalışmak tanınmak, Bir gruba dahil olmak, özgürce düşünmek, beğenilmek, sevmek sevmek kişiyi tetikleyen sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Bu nedenle bu sosyal dürtü kişiden kişiye ve toplumdaki topluma göre değişkendir.

Birey toplumun bir parçasıdır, toplumdaki ayrı düşünülemez ve soyutlanamaz. Bir toplumun farklı statülerinde mevcut olan bireylerin motivasyon şekillerinin birbirinden değişik olması olağandır. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivasyonlar da değişiklik gösterebilir. Her toplumun kendine özgü geleneksel kuralları ve baskıları vardır. “İnsanların gerekmediği ve ortak öğrenmeye dayanmadığı halde benzer davrandıkları zamanlar vardır.”² Toplum hayatının sürekliliğini sağlayan kurallar bireylerin de hayatında bazı davranışsal alışkanlıklara neden olmaktadır. Topluma göre ideal olan davranış biçimleri, kişilerin davranışlarını şekillendirir. Bu motivasyon sosyal içeriklidir. Topluma göre ideal olan bu davranışlar, fizyolojik motivasyonların oluşmalarını tetikleyerek onların farklı normlarda kendilerini göstermelerini sağlarlar. öğrenilmiş veya öğrenilmemiş Sosyal güdüler olabilirler. Diğer açıdan da temel güdüler gibi öğretilerek şekil değiştirebilirler. Toplum etkeni aracılığıyla kazanılmaktadırlar.

¹ H. Hick - C. R. Gullet, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev. B. Baykal), İstanbul, 1981, s. 216.

² J.L. Freedman - D. O. Serans- J. M. Carlsmith, Sosyal Psikoloji, (Çev. A.Dönmez), Ankara, 1998, s. 365

bireyin ileriki yaşlarında daha etkindir. Fizyolojik güdülerden daha karmaşık olan sosyal güdüler kendini gerçekleştirebilmeyi sağlarlar.

2.3. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik güdülerle fizyolojik güdüler arasındaki fark, fizyolojik güdüler doğuştan gelir ancak, psikolojik güdüler öğrenme yoluyla yani sonradan kazanılmasıdır. Psikolojik güdü çıkarımı yapmak, sosyal ve fizyolojik güdülerin ve çıkarımı yapmaya göre oldukça zordur. Yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik sağlar ve yönünü belirler. Psikolojik güdü bazen bağımsız olma isteği bazen kendini gösterme isteğidir ancak bu unsurları bir araya getiren husus en tepede olma isteğidir. Psikolojik motivasyon arzu, korku, istek, özlem, düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlardan kaynaklanır. Kişiden kişiye değişen bu motivasyon. üzüntü sevinç, gibi kişiden kişiye değişen nitelik taşır. Kimi insanlar büyük olaylardan mutluluk duyarken kimi ufak şeylerden sevinç duyarlar. Psikolojik motivasyon takdir edilme, görev sorumluluğu, şefkat duyma, zaman içerisinde öğrenilen motivasyonlardır. Bu motivasyon bireyin kişiliğini ve davranışını oluşturur.

Psikolojik güdülerini genel kalıplar normal kurallarla analiz etmek ve genel kaynaklı etki ve davranışları analiz etmek zordur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirler ve yönünü sağlar. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzudur.. “kişiler bazı zamanlarda başarı kazanıp iktidar olma arzusu duymaktadır ve bu arzu uğruna bazı çabalar içine girmektedirler . İlginç ve zor olan yönü ise başkalarının davranışları bir yana bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini bile tam anlamıyla bilemeyeşidir. Çünkü bu davranışlar soya çekimden kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen birçok olayın bilinçaltına işlenmesinden de kaynaklanır. Ortaya çıkan bu gerçek bireyin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkindir.”¹ Psikolojik güdülerin temelini kişilerin kişilik ve davranış şekilleri ortaya koyar. Bu nedenle, yöneticilerin, bireylerin kişiliğini çok iyi saptaması ve hangi hareketi hangi gereksinimlerden dolayı yaptığını kavramaya çalışmalıdır.

¹ Sabuncuoğlu - Tüz, s. 92.

3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlamak için tek bir yöntem yoktur. Çünkü her çalışanın istek ve beklentisi, farklıdır. Motivasyondaki ana hedef, çalışanların hevesli performanslı ve etkin çalışmasını sağlamaksa, bu hedefi hayata geçirmek için, bilim adamları ve işletme yöneticileri değişik metodlar vermektedir.

Çalışanları kurumda belirli bir kalıba sokmak ve onların bu kalıp içinde motive olmalarını sağlamak kolay değildir. Çünkü bireyin kişiliği ve içinde yaşadığı çevrenin değerleri, herkese göre farklılıklar içermektedir. Birbirinden farklı özelliklere sahip olan bireyler işletme içinde ortak bir hedef altında toplamak ve onlardan istenen performans seviyelerine ulaşmalarını sağlamak için değişik takım araçlarından faydalanmak gerekmektedir. Bu araçlar, çalışanların olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

İnsanlar istek, arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli davranış durumları içine girmektedirler. Ancak kişinin bu tutum ve davranışları illaki başka kişilerin arzu ettiği yönde gerçekleşmemektedir. Çünkü insan başka birinin işine yarayacak olan gayreti değil de kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek gayreti göstermektedirler. Bir işi yaptırmak isteyen idareci, çalışanlar için motivasyon araçlarını belirlerken bu hususu göz önünde bulundurmalıdırlar.

Yönetim farklı motivasyon araçlarını kullanarak, çalışanları, işletme hedefleri ışığında doğrultusunda daha verimli çalışmaya yöneltmektedirler. “Personeli verimli olarak çalıştırırken bu araçlarının kullanımında beş önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar:

- i. Motivasyondan beklenen amacın saptanması,
- ii. Kimlerin veya hangi grupların motive edileceğinin belirlenmesi,
- iii. Motivasyon araçlarının saptanması,
- iv. Motivasyon araçlarının uygulanması,
- v. Uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.”¹

Motivasyonda kullanılan bu araçlar sürekli olarak aynı özellikleri göstermemektedirler. Dünya geneli motivasyon modeli geliştirmek değişmekten olan

¹ T. T. Kumkale, Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s. 98

şartlara göre mümkün değildir. Fakat motivasyon araçlarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar.

3.1.1. Ücret Artışı

Çalışanların verimini arttırmak için, çalışanları iyi bir şekilde motive etmek gerekir. Bu yüzden çalışanları motive etmekte ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir. Çalışanları, çalışmaya motive eden en güçlü neden ise kendisi ve ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret kazanmasıdır. Az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmamış işçilerin sayısının fazla olduğu bilinmektedir. Çalışan kişilerin korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışmaktadır.

Ekonomik motivasyon araçlarının en önemlisi ücrettir. İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği yapmak için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. “Ücret sadece geleneksel kuramcılar değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktadır. Bu görüşe göre ücret, iş görenin işletmeye girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır.”¹ Bu nedenle ücretin motive edici bir araç olması, kişilerin ihtiyaçlarının gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına, beklentilerin ve ihtiyaçların büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve primlerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.

Ücretler birden çok nedenle önemlidir:

- i.** Maaş daha iyi bir yaşam olanağı sağlar ve çalışanı teşvik eder.
- ii.** Maaş ölçüsü işçinin konumunu gösterir-sadece işletme içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da.
- iii.** Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişmektedir.
- iv.** Ücret artışı işteki başarının kanıtıdır.

İnsanlar, para, onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler. Çünkü para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Çalışana yapılan ücret ödemeleri artırıldığında ve çevresindekilerden daha

¹ Sabuncuoğlu - Tüz, s.148

fazla kazanç elde ettiğinde, bu bireyde, başarı ve başarılı olma duygusu gelişmektedir. “Personelin örgüte maksimum katkı verme yönünde harekete geçirme sürecinde ücret önemli rol oynamaktadır.”¹ Bütün çalışanlar adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her çalışan, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir düşüncesi vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullanıldıklarını hissedeceklerdir.

3.1.2. Kâra Katılma

Kara katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. “Sistemin işleyiş şekli her dönem sonunda elde edilen kârın bir bölümünün iş görenlere bırakılması şeklindedir. Bu sistemin gerekçesi, gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İş görenlere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir.”² Bu sistem bazı durumlarda çok cazip fırsatları ortaya koyar. Kâra katılma uygulanırken kârın çalışanlara ne şekilde ve nasıl dağıtılacağı şeklinde bazı zorlukları bulunmaktadır.

Bu konuda yapılan uygulamalar şunlardır;

i. Nakit Olarak Dağıtım: Yılsonunda elde edilen net kârın belirli bir kısmı nakit olarak işgörenlere dağıtılır.

ii. Ertelenmiş Dağıtım: Dağıtılacak miktar, emeklilik veya ölüm halinde ödenmek üzere her yılda elde edilen karın belli bir yüzdesi ayrı bir hesapta tutulur.

iii. Karma Dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Kârın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.

iv. Hisse Senedi Verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen kârın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre işgörenlere dağıtılır.

¹ C. Demir - F. Tatar, “Hemşirelerin Hastane Yönetiminden Beklentilerinin Karşılama Düzeyleri” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 6, S. 1, Ankara, 2000, s.84

² Sabuncuoğlu - Tüz, s.123

Kâra katılmanın yanı sıra bir takım yararlarının yanında sakıncalı tarafları da bulunmaktadır. Çalışanların çalışmalarıyla işletmenin kârı arasında sürekli bir şekilde ilişki olmayabilir. Fakat, bütün çalışanlar kâr dağıtılması halinde kârda etkisi olmayan verimsiz olarak çalışan işgörenler de kârdan haksız bir biçimde pay alırlar bu da çalışanlar arasında adaletsiz bir dağıtım şeklini gösterir. Yapılan bu haksız dağıtım, çalışanlarda performans düşüklüğü ve moral bozukluğuna sebebiyet verebilir.

3.1.3. Ekonomik Ödüller

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri ise ödüldür. Çalışan kişileri özendirme ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu uygulamanın amacı; işletmede buluş yapan, bir teklif yenilik getiren, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan bir ödül verilmesidir. Ödüllendirme sistemleri, arzulanan çalışma sonuçlarının elde edilmesi ile ilgilidir. “Çalışanları özendirmek ve işe bağlamak amacıyla başarılı olanlara birtakım ödüller vermeyi amaçlayan bu sistem, çalışanın doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkarır.”¹ Bu ödüller kişileri yaptıkları işe daha iyi motive etmede yararlıdır ama bu yarar özellikle iş bölümünün aşırı olduğu işletmelerde oldukça sınırlıdır. Bu gibi iş yerlerinde kimin başarılı olduğunu ortaya koymak oldukça zordur.

3.1.4. Sosyal Yardımlar

Ekonomik motivasyon araçlarından birde sosyal yardımlardır. Bu sosyal yardımların içine servis, özel günlerde yapılan giyecek yiyecek yardımları, özel sağlık sigortası vb. gibi durumları içermektedir. “Yapılan araştırmalara göre sosyal imkanlar ve hizmetler yöneticiler için en önemsiz görülen motivasyon araçlarından bir tanesini oluşturmaktadır.”² Çünkü, çalışanların iş hayatında farklı bir yaşamları olduğu unutulmamalı ve işte olan sorunlarını çözmek için yardımcı olunmalıdır.

3.1.5. Primli Ücret

Primli ücret, çalışanların performans ve verimliliğine bağlı olarak maaş gelirininde dışında elde etmiş oldukları bir gelir sistemidir. Genel olarak çalışan kişilere konulan bir kota veya hedefe ulaşmalarına bağlı olarak ödenen ekonomik ödüllendirme sistemidir.

¹ A. Şahin, Yönetim Kurumları ve Motivasyon İlişki, Konya, 2004, s.77

² Şahin, s.543

Prim statüsünde çalışan, belirlenen üretim veya performans hedefine ulaşmak zorundadır. Aksi halde ek gelir elde edilmesi söz konusu olmamaktadır. Ancak, kamu kurum ve hastanelerinde çalışan sağlık personeli prim usulü ile çalışmamaktadır.

3.2. Motivasyonu Etkileyen Psiko – Sosyal Faktörler

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünmeyen ama son derece önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. “Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.”¹ Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Psiko-sosyal yönden gereksinmelere bir bakış, bizi sonradan kazanılmış gereksinmeler kavramlarına götürecektir. Gereksinme bireyin sağlığı ve iyi olması yolunda duyduğu herhangi bir eksiklik, diye açıklanabilir. Bu eksikliği gidermeye bireyin duyduğu gereksinme, onun toplumda fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için bir gerekliliktir.

3.2.1. Takdir Edilme

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından biriside takdir edilmektir. Takdir edilmek çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Bu yaklaşımda anlatılmak istenen kişinin belli bir uyarıcı karşısında bir davranış sergilemesiyle bir pekiştireç (takdir edilme) elde etmesi durumunda kişinin gelecekte de aynı davranışı sergileme ihtimalinin artmasıdır. Takdir etme ve takdir edilme kavramlarının daha iyi anlaşılması açısından aşağıda küçük bir hikâye sunulmuştur. “100 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre tebrikler

¹ M. Aşkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, s.51

teşekkür ederim gibi motive edici ve övücü sözler duyan çalışanların motivasyonun yüzde birlik maaş zammına denk düşecek kadar arttığı belirlenmiştir. Araştırmacılara göre patronlar yalnızca kibar sözlerle yılda ortalama 5.2 milyar sterlinlik verim kaybını önleyebilirler.”¹ Buradan da anlaşıldığı gibi çalışanları takdir etmek kişilerin motivasyonunu önemli oranda etkilemektedir.

3.2.2. Değer ve Statü

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise değer ve statüdür. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Değer ise saygı ile birlikte bulunur. Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Çok iyi bilinen bir kurumda çalışma veya önemli görünen bir kariyere sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarını sağlayabilir. Buna örnek olarak devlet memurları verilebilir. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının rolü büyüktür. “Kişilere verilecek olan hediyeleri ve takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu tür bir teşvik aracı, personelden beklenen çalışmaların hazzını, personelin dinamizmini ve işgörme arzusunu çoğaltacaktır.”² Çoğu insan kendini geliştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapmak ister. İşteki başarı, statü ve onaylanma gereksinimini tatmin eder. Görüldüğü gibi değer ve statü personel için oldukça önemli bir motivasyon aracıdır.

3.2.3. İşin Yükselme İmkanları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise işin yükselme imkanlarıdır. Özellikle büyük ve kurumsal firmalarda kişilerin en önemli motivasyonları genelde gelir ve mevkidir. “Birçok kişi örgüte girdikten sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim ve birikimlerine de dayanarak daha

¹ S. Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi (Çağ Üni.), SBE, YYLT, Mersin, 2008, s.32

² E. Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2003, s. 575

yüksek basamaklara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar.”¹ Çalışan kişiler için, toplumda saygı görme ve takdir edilme gereksinimi, terfi, ücret artışı veya yeni bir unvan ile sağlanmalıdır. “Kişilere yükselme olanaklarının tanınması onları motive eder.”² Çalışan kişi, terfi etmekle veya ücretinin artırılması ile tatmin olur. Yönetici veya amirlerinin bu iki şekilde takdirleri çalışanları müessesesine daha çok bağlar, daha da fazla yükselebileceğini hissettikçe bu amacını gerçekleştirebilmek için elinden geleni en iyisini yapar.

3.2.4. Kendine Güven

Ortalama zeka düzeyine sahip olan her insan üst düzeylerde başarılı olabilme şansına her zaman için sahiptir. Amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeterli zaman ayırabilen, çaba gösterebilen ve kendisine güvenen herkes birçok bilgiyi, beceriyi en mükemmel şekilde öğrenebilir ve amaçlarına ulaşabilir. Kendine inanan ve güvenen insanlar aynı zamanda hiç tereddüt etmeden, gerektiğinde risk de alarak kendilerini daha kolay değiştirebilirler. “Başarısızlıklar, gelecek başarılarında yeni yaklaşımların denenmesine katkı sağlayan fırsatlar olarak kabul edilmelidir.”³ Akıl sakinken ve kendinden eminken en iyi şekilde çalışır. Güven eksikliği aslında yararlı hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncenin ürünüdür.

3.2.5. Sosyal İmkanlar

İş yeri içerisinde veya dışında çalışanları yapılacak bazı aktivitelerle, iş bir eğlenceye dönüştürülerek çalışanlara stressiz bir için zemin hazırlanır. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yönelebilir. Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir:

“i. Sportif Uğraşlar: Spor tesisleri kurularak, çalışanlar için maçlar veya turnuvalar düzenlenir.

ii. Özel Günler ve Eğlenceler: İşletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir.

¹ Z. Kuşluyan, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları” İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, C.3, S.3, Ankara, 1999, s. 60

² N. Genç, Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımları, Ankara, 2004, s. 236

³ B.M. Canpolat – O. Kutlu, Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya, 2003, s. 194

iii. Geziler: Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek çalışanların bilgi ve görüşlerini geliştirilmesi sağlanır.

iv. Kütüphane: Çalışanlar genel kültürlerini genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.”¹

Bu gibi sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında dayanışma ruhu ve kaynaşma sağlanabilmekte, aynı zamanda bu uğraşlara iştirak eden çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderlerin saptanabilmesi için ideal bir ortam yaratılabilmektedir.

3.2.6. Çevreye Uyum

İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun dönemde işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. Çalışanlar yeni başladıkları bir işe en kısa zamanda uyum sağlayıp ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. “Yönetici ise, yeni gelen personele her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır.”² Bu sayede yeni çalışan ortama uyumu giderilerek iyi bir motivasyonla çalışması sağlanır.

3.2.7. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışan insanların büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir. Çalışanlar sürekli olarak işlerine karışılmasından ve emir verilmesinden uzak dururlar. Bu nedenle “merkezcil yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinir.”³ Görüldüğü gibi işgörelere çalışma özgürlüğünün verilmesi durumunda çalışanlar değişik işler arama içerisine gireceklerinden personeli memnun etmek ve farklı kurumlara gitmelerini önlemek için çalışanlara çalışma özgürlüğü verilmelidir.

¹ Canpolat –Kutlu, s. 196

² Eren, 1993, s. 377

³ Sabuncuoğlu - Tüz, s.127

3.2.8. Kişi Örgüt Uyumu

Kişi örgüt uyumu, çalışanların yaptığı işe ve sektöre uyumu önem arz etmektedir. Çalışan iş ortamında fiziksel koşullardan etkilendiği gibi iş ortamındaki havadan fazlasıyla etkilenirler. Çalışanın işe uyum sağlaması göreve ilk başladığından itibaren kendini gösterir. Bu sebeplerden dolayı çalışanların işe ilk başlarken motive edilmesi için gereken zeminin oluşturulması gerekmektedir. Bunun da sağlanması için çalışma ortamının fiziksel olarak uygun olması ile birlikte çalışan kişilerin uyumu önemli bir yer teşkil etmektedir. “İşe yeni giren bir işgörenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere mutlak uyum sağlaması gerekir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar az olacaktır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, işgörenin bu gruba dahil olmaya çabalaması, grup üyelerini tanınması ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmaları gereklidir. Burada önemli rol yöneticilerindir.

Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.”¹ Çalışan kişilerin işletme içinde çalışan diğer çalışan bireyler tarafından benimsenmesi, kendisi ile iyi ilişkilerin oluşturulması çalışanın performansını artırır. İşe olan motivasyon süresini ve uyumunu çabuklaştırır. Çalışan kişinin göreve başlarken iyi bir hizmet içi eğitim sürecinden geçmesi ve yeterli bilgi ile donatılması oldukça önemlidir. Yeterli hizmet içi eğitim verilmeden göreve başlayan bireylerin bir takım sorunlarla karşılaşması söz konusu olmaktadır. Bu sorunlar çalışanın moralinin ve adaptasyonunun bozulmasına neden olmaktadır. Bu durumların idareciler tarafından dikkate alınması işletmenin verimliliği ve performansı açısından da büyük önem taşımaktadır.

3.2.9. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler

Çalışan bireylerin yoğun ve yorucu iş ortamı içinde ara sıra sosyal ve kültürel aktivitelere katılması çalışanın psikolojik yönden rahatlamasını sağlar. “Çalışanların işletme dışındaki sosyalliklerinin artmasını sağlamak ve çalışanların kuruma bağlılıklarının artırılması amacıyla sportif organizasyonlar, geziler, özel günler için

¹, <http://www.donusumkonagi.net> (05.08.2013)

kutlamalar ve eğlenceler düzenlenmesi çalışanların motivasyonu için önemlidir.”¹ Sosyal etkinlikler çalışanlar arasında kaynaşmayı sağlar, örgütsel birlikteliği ve beraberliği güçlendirir. Çalışanların iş yerinde geçirdikleri zamandan keyif almasını ve yöneticiler arasında sıcak ve samimi ilişkiler oluşturmasını sağlar. İş yerinin çalışan bireyin zihninde stresli ve sıkıcı olmasını engeller.

3.2.10. Açık Rekabet

Rekabet, çalışma ortamında verimlilik, performans, dinamiklik ve üretkenlik için olması gereken özendirici bir motivasyon unsurudur. Rekabet, çalışanı üretkenliğe ve başarıya yönlendirirken çalışan üzerinde baskı oluşmasına da neden olabilmektedir. “Bir işgören rekabette devamlı kazanan oluyorsa, rekabet etmek ve kazanmak artık onun hiçbir ihtiyacını karşılayamayacaktır. Bu koşullarda, yönetici rekabeti etkin kılmak amacıyla rakiplerin gücünü dengeli bir düzeye getirmelidir. Ayrıca, işgörenler örgütsel amaçları benimsemiş ve motive olmuşlarsa, örgütsel amaçlara ulaşmak için rekabet bilinci büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, rekabet korkulacak, işbirliğini bozacak değil, tersine pekiştirecek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.”² Çalışanların rekabet içerisinde olması iş veya hizmetin hızlı bir şekilde yapılabilmesini sağlayabilmektedir. Rekabet ortamından hem yönetici hem de çalışan memnuniyet duymaz ise rekabetin devamlı ve istikrarlı olması beklenemez. Çalışan bireyler arasında adalet ve hakkaniyete dayanmayan rekabet, iş ortamında huzursuzluk ve motivasyon bozukluğuna neden olabilmektedir.

3.2.11. Öneri Sistemi

Çalışanın kurum veya kuruluş hakkındaki düşünce, fikir ve önerilerinin dikkate alınması çalışanı motive eden önemli unsurlardan biridir. Bu hususların dikkate alınması ile iş ortamında oluşan problemlerin çözümü kolaylaşmaktadır. Öneri sistemi ile çalışanların kurumun performansına, verimliliğine, hedeflerine ulaşmasına, çalışma ortamı ve koşullarının iyileştirilmesine yönelik önemli katkıları olmaktadır. “Çalışan yöneticilerine sunacağı önerilerle onların takdir ve beğenisini kazanacağını ve sunduğun

¹ M. Kocaoğlu, Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldıрма) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s. 86

² B. Toker, Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri, İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YDT, İzmir, 2006, s. 49

önerilerin iyi karşılanmasının da kendisine saygınlık getireceğini düşünür. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, şüphesiz bu durumdan psikolojik bir tatmin sağlayacaktır.”¹ Yönetici tarafından fikirleri, önerileri önemsenen ve kendisine değer verildiğini düşünen çalışanın işyerine ve yöneticiye bağlılığı artar. Kayda değer bulunan öneriler çalışana psikolojik açıdan motive ettiği gibi ekonomik açıdan da çalışana yarar sağlayabilmektedir. Çünkü yönetim tarafından değerli bulunan öneriler, takdir edilme ve ödüllendirme karşılığı da bulabilmektedir.

3.3. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler

Çalışanları işe ve çalıştığı ortama bağlayan sadece ekonomik ve Psikososyal araçlar değildir. Bunu yanında kullanılan ve personeli motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetimsel araçlar da bulunmaktadır. Bu araçları şöyle sıralayabiliriz; yükselme olanakları, işi çekici kılma, işe katılım, yetki ve sorumluluk verme, eğitim v, esnek zaman uygulamaları, çalışma grupları ve amaç birliğidir.

3.3.1. Yükselme Olanakları

Çalışanların tümü 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. “Yükselme başarımın gereği bir ödülüdür ve tam anlamıyla bir motivasyon aracılığı niteliği taşır.”² Çalışanlar çalıştıkları iş yerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. 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 için de psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir. Yapılacak terfilerin şirket içinde yapılmasına özen gösterilmelidir.

¹ H. Öztürk, Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, YDT, İstanbul, 2002, s. 63

² Oral – Kuşluvan, s.112

3.3.2. İşi Çekici Kılma

Monoton bir iş hayatı, çalışanlarda çeşitli sorunlar yaratmıştır. Bu sorunlarda çalışanın iş hayatına yansiyarak iş hayatında olumsuz durumlara sebep olmuştur. “Bunun üzerine yapılan araştırmalar, işin içeriğinin önemli olduğunu ortaya koymuştur.”¹ Dolayısıyla kişi kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tavır takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Sonuç olarak bir kimse yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmini yüksek olacaktır.

3.3.3. Katılım

Çalışanlar yönetsel karar alma süreçlerine dahil edilmesi, öteden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve çalışan komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberleri veya bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde yaygın olarak uygulanmaktadır. “Genelde çalışanların, üst kademelerden gelen kararların uygulanmasındaki gayret ve isteklilikleri yeterli olmamakta ve çoğu zaman da çalışanlar yöneticilerden gelen karar ve talimatlarla aynı fikirde olmamalarından kaynaklanan bir gönülsüzlük ortaya çıkmaktadır.”² Bu yüzden çalıştıkları birimde alınacak kararlarda etkili olmak veya en azından bu kararların verilme sürecine iştirak edebilmek, çalışanlar için birinci derecede motivasyon kaynağı olmaktadır. İşletme içerisinde olup bitenlere astlarının da aktif olarak katılımına imkan tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda astlarının güvenini de hissederler.

3.3.4. Yetki ve Sorumluluk

Bazı örgütlerde otoriter ve merkezci yaklaşımların sonucu olarak, yetkilerin büyük kısmı örgütün üst karar mercileri olan tepe yönetimlerinde toplanır. Bu mevkilerdeki yöneticiler sürekli olarak çalışanları sıkı bir denetim ve disiplin altında tutmaya çalışarak, düzeni sağlamaya uğraşırlar. Böyle bir yapıda yetki verilmeyen birçok çalışana ya da orta kademe yöneticisine geniş sorumluluklar verilir. Sonuçta hantal bir karar mekanizmasına ve karmaşıklaşan bir hiyerarşik yapıya neden olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Sorumluluk yüklenen çalışanlar, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmadıkları için işler

¹ F. Sapançalı, “Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar” Verimlilik Dergisi, C.1, S. 4, Ankara, 1993, s. 62

² G. Üzeyir, “Müşterek Karar Alma”, Akşam Gazetesi, 28 Mayıs 2001, s. 9

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. Böylelikle çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklar ve örgüt içerisinde esneklik, uyum ve moral düşük seviyelerde seyretmeyecektir.”¹

3.3.5. Esnek Zaman Uygulamaları

Çalışan kişilerin mevcut mesai saatleri, işten aldıkları tatminin seviyesini etkileyebilmektedir. Eğer çalışan için öngörülen görevi yerine getirme zamanı kesin bir saat ve dakika mecburiyetiyle belirlenmez ise, çalışan işini yapma zamanını kendi seçebilecek ve zamanını kendine göre ayarlayabilmelidir. “Çalışanların özgürlük ve motivasyonlarını artırmaya yönelik esneklik yaklaşımlarından biri olan esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi üç şekilde uygulanmaktadır:

i. Haftada dört gün çalışma: Haftada dört gün çalışma uygulamasında, çalışanlar beş günde 8'er saat çalışmak yerine, dört günde 10'ar saat çalışmakta ve 3 günlük bir hafta sonu tatili elde edebilmektedirler.

ii. Esneklik bandı: Esneklik bandı, hem uzun vadede, hem de kısa vadede iş doyumunu yüksek seviyelerde tutabilen bir uygulamadır. Bu uygulamada tüm çalışanların işyerinde bulunmaları gereken bir çekirdek zaman periyodu belirlemekte ve bu periyodun başına ve sonuna esnekliğin söz konusu olduğu çalışma saatleri eklenmektedir.

iii. İş paylaşımı: İş paylaşımı uygulanması ise herhangi bir işin iki ya da daha fazla çalışan tarafından haftada 40 saatlik çalışma sürecinde dönüşümlü olarak yapılmasını öngörmektedir.”²

Bunun sonucunda, çalışma ortamı üzerinde zaman baskısını hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen personelin verimi ve iş doyumunu yükseldiğinden, hem örgüt ve hem de çalışan personel bu uygulamadan karlı çıkmaktadır.

¹ Sabuncuoğlu - Tüz, s.136

² Eren, 1996, s. 383

3.3.6. Çalışma Grupları

Grup çalışması, aynı bilgi birikimine sahip kişilerin ortak amaç doğrultusunda bir araya gelerek yaptıkları çalışma olarak tanımlanabilir. Çalışanları tek tek motive etmenin maliyeti yüksektir. Ekip çalışması ise maliyeti düşük etkinliği yüksek bir motivasyon aracıdır. “Perakende satış yapan büyük bir şirket, küçük mağazalara ve merkez bayiliklere bilgisayar sistemleri kurulması için bir ekip oluşturdu. Ekip bir yıl süre ile sistemlerin tesisi ve kontrolü üzerinde çalıştı. Bu arada ekibin çalışmalarıyla ilgili aylık bültenler kurum içinde yayınlanıyor, ekip toplantılarına arada sırada katılan genel müdür, yapılan çalışmalardan dolayı çalışanları tebrik ediyordu. Bilgisayarları üreten firma ise ekibin, böyle bir sistemi ilk kez başarı ile tesis ettiğini belirterek, onlardan diğer müşterilerine bu konuda birifing vermelerini ister. Ekip çok iyi motive olmuş ve beklenen hedefe vaktinden önce ulaşmıştır. Ekip elemanları yaptıkları işten o kadar zevk almışlardı ki, proje bittikten bir yıl sonra bile hâlâ yaptıkları ekip çalışmasından ve aldıkları hazdan bahsediyorlardı.”¹ Görüldüğü gibi, ekip iyi bir iş çıkarmış ve bundan dolayı takdir edilmiştir. Takdir edilme, bireylerde olduğu gibi ekibe kişisel tatmin ve gurur kazandırmıştır. Şunu da unutmamak gerekir ki iyi bir ekip lideri ekibin görevini başararak motive olmasını temin etmelidir.

3.3.7. Amaç Birliği

Doğru ve yerinde hedef belirlemek en iyi motivasyon kaynaklarından biridir. Bu hedeflerin yerine getirilmesi, kendini gerçekleştirme gurur gibi yüksek dereceli ihtiyaçların tatmin edilmesini kolaylaştırır. “Kişi belirlenmiş olan her amacı gerçekleştirdiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzurunu yaşar ve böylelikle diğer amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla istek duyar.”² 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. 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

¹ J. Allan, Daha İyi Nasıl Motive Etme, (Çev. Ç.Ali), İstanbul, 1998, s. 110

² O. Kutlu – M.C. Bozkurt, Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya, 2003, s.193

saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder.

4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyona ilişkin olarak günümüze dek çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler motivasyonla ilgili daha sonra yapılan çalışmalara yol gösterici olup konunun gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Motivasyon teorileri iki grup altında toplanmaktadır. Bunlardan birinci gruptakiler kapsam teorileri ikinci gruptaki teoriler ise süreç teorileri başlıkları altında ele alınmıştır. Kapsam teorilerine göre bireyin davranışını tetikleyen, yönlendiren faktörler içsel faktörlerdir. Süreç teorileri ise motivasyon davranışının nasıl yönlendirilip devam ettirildiğini, bireyin eylemlerinin altında yatan psikolojik süreçler üzerinde odaklanarak açıklamaya çalışır. “Kapsam teorileri kişide zaten var olan bir güdü ya da ihtiyacı tatmin etmeye yönelmiştir. Süreç teorileri ise motivasyonun oluşumunu bir süreç halinde açıklamaya çalışır. Dolayısıyla kapsam teorileri statik, süreç teorileri ise dinamiktir.”¹ Kapsam teorileri bireyi enerjilendirerek harekete geçiren, yönlendiren ya da davranışını yavaşlatıp durduran bireysel etmenleri inceler. Süreç teorileri ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklar. “Kapsam Teorileri ile Süreç Teorileri arasındaki ayrımı başka bir deyişle ifade etmeye çalışırsak; Süreç Teorileri, davranışın sonucunu hedeflerken Kapsam Teorileri, davranışın öncesini yani amacını hedefler.”²

4.1. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk etmeye çalışan faktörleri anlamaya önem vermektedir. “Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır. Eğer bir yönetici, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir; bunlara dikkat ederek işletme amaçlarına yönelik çalıştırabilir. Bu noktadan hareket ederek birçok araştırmacı iş yaşamında insanın motivasyonunu açıklamaya yönelik teoriler geliştirmişlerdir.”³ Kapsam teorilerine göre bireyin davranışlarını tetikleyen,

¹ F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s. 257

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s. 510

³ L. Önen - M. B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.31

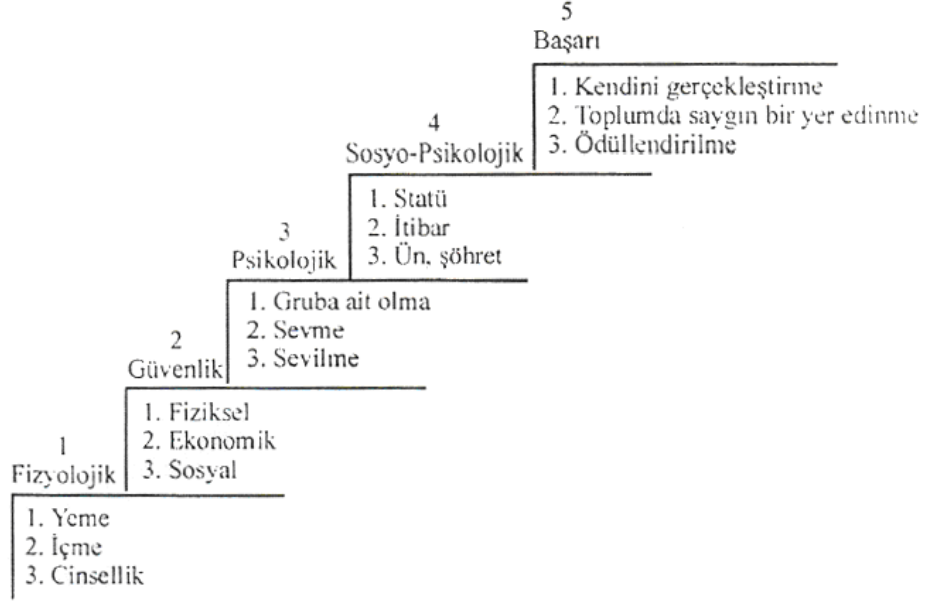
yönlendiren faktörler içsel faktörlerdir. Kapsam teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri saptamayı hedefler. İnsanlar bunlara istinaden ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmeye çalışırlar. Bu teoriye göre her insan davranışının belirli bir amacı vardır ve insanlar bunu elde etmek için çabalarlar.

4.1.1. Abraham Maslow'un Hiyerarşi Teorisi

Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzeni olduğunu savunmuştur. Maslow, ihtiyaçları önceliklerine göre sırasıyla fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, psikolojik gereksinimler, sosyo-psikolojik gereksinimler ve başarı gereksinimi şeklinde sıralamaktadır. “Maslow’a göre her insanın doğuştan gelen birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşik sıraya göre ortaya çıkar. Burada belirtmek gerekir ki, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi sıralamasının dayanak noktası Murray'nin geliştirdiği ihtiyaçlar listesidir. Maslow bu ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamış ve beş gruba ayırmıştır. Bunlardan ilk iki grup fizyolojik ihtiyaçlar grubunu, diğer üç grup ise üst düzeydeki ihtiyaçlar grubunu oluşturmaktadır. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması bunun altındaki ihtiyacın belirli düzeyde tatmin edilmesine bağlıdır. Bir alt düzeydeki ihtiyaç belirli düzeyde tatmin edilmedikçe üst düzeydeki ihtiyaçlar kendilerini gösteremez, organizmayı harekete geçirecek motivasyon ortamını yaratamazlar.”¹

¹ Önen - Tüzün, s. 32

Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Basamakları



Kaynak: A. Öztekin, Yönetim Bilimi, Ankara, 2002, s. 119

“Fizyolojik gereksinimler açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik gibi bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını içerir. Fizyolojik ihtiyaçlar öncelikli ihtiyaçlardır. İnsanlar her şeyden önce fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak ister.”¹ Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir istekti ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Önceki ihtiyacın giderilmesi için kendisinden sonraki ihtiyaç feda edilebilir ancak kendinden öncesi feda edilemez. Fizyolojik gereksinimler de kendi içerisinde önem sırasına göre sıralanırlar. Buna göre insanlar önce açlık, susuzluk ihtiyaçlarını daha sonra annelik, cinsellik gibi ihtiyaçlarını gidermek isterler.

Fizyolojik gereksinimlerini tamamen olmasa da büyük çoğunlukla gideren birey, ikinci olarak güvenlik gereksinimlerini gidermek ister. Genel olarak ifade edilirse sigorta ve emeklilik programları, güvenli çalışma koşulları, iş güvenliği ve örgütsel olanaklar bu grupta sayılabilir. “Güvenlik gereksinimlerinin içerisine hem iş güvenliği hem de sosyal güvenlik girer. Ancak, hepsinden önce insanlar kendilerini güven içerisinde hissetmek isterler. Buna istinaden önce can güvenliği, sonra da mal güvenliği

¹ O. Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniversitesi (AÜ), SBE, YYLT, Ankara, 1981, s.

önemsenir. Bundan sonra ise iş güvenliği ve sosyal güvenlik önemsenir.”¹ İnsanlar sürekli bir iş ister. İş güvenliğini sağlayan birey parasının bir kısmını yaşlılık gibi üretemeyeceği dönemleri için ayırarak yaşlılık, işsizlik sigortası v.b. yaptırır. İşten atılma korkusu, ihtiyarlık korkusu, bir kaza sonucu iş görememe korkusu gibi nedenlerle endişe duyan çalışan kaza, ölüm, işsizlik tazminatı gibi güvencelere sahip olmak isteyecektir.

Fizyolojik gereksinimlerini ve ardından da güvenlik gereksinimlerini büyük ölçüde gideren birey üçüncü olarak psikolojik gereksinimlerini gidermek ister. İnsanlar sosyal olma özelliklerinden dolayı çevresindeki insanlarla birlikte yaşar ve karşılıklı saygı çerçevesinde bunlardan sevgi görme beklentisindedirler. “Bir de savunma niteliği taşımayan, ilişki çerçevesinde davranışlarda dikkat ya da bir şeyleri bastırma gerektirmeyen ikinci tür bir sevgi vardır. İlk anlamıyla sevgi gereksinimi, ikincisinden daha düşük düzeyde olarak nitelendirilir.”² Çalışma yaşamında da çalışanlar iş arkadaşları ile üstleri ve altları ile olumlu ilişkiler çerçevesinde karşılıklı olarak sevgi gereksinimlerini gidermek isterler. Bunun sağlanabilmesi için örgüt içinde partiler düzenlenmesi v.b. etkinlikler aracılığı ile çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Sayılan ilk üç gereksinimini büyük ölçüde gideren birey, sosyo-psikolojik gereksinimlerinin giderilmesini isteyecektir. Bu gereksinimlerin içerisine saygı, saygınlık, statü, terfi, ünvan, ün yapma v.b. girer. Bunlardan saygı gereksinimi, kişinin hem kendine duyduğu saygıyı hem de başkalarından beklediği saygıyı ifade eder. “İnsanın kendine duyduğu saygı gereksinimi kapsamına kendine güven, başarı elde etme, özgürlük isteği gibi istekler girmektedir. Bunun yanı sıra insan çevresinden de saygı görme beklentisi içerisindedir.”³ Çalışanların yaptıkları işte elde ettikleri başarılarından ötürü kendilerine olan güven ve saygıları artacaktır. Çalışanlar çalışma ortamındaki diğer bireyler tarafından da yaptığı işe ve kendilerine saygı duyulmasını beklerler. Bu beklenti elde edilen başarılarla belirli bir statü edinme, ünvan sahibi olma, terfi etme, takdir edilme ve saygınlık kazanma şeklinde boyutlanır.

Birey üst basamaklardaki tüm ihtiyaçları büyük ölçüde karşıladıktan sonra kendini gerçekleştirme basamağına gelecektir. “Maslow, kendini gerçekleştiren insana

¹ A. Öztekin, Yönetim Bilimi, Ankara, 2002, s. 120

² Onaran, s. 14

³ Öztekin, s. 121

ilişkin belirgin özellikler belirlemiştir. Bunlardan başlıcaları şunlardır: Gerçekleri daha rahat algılayabilme, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul edebilme, düşünceleriyle davranışlarını kendiliğinden oluşturabilme, sorunlara güven duygusu ile yaklaşabilme gibi...”¹ Buna göre, kişilerin istekleri, hiyerarşik bir biçimde sıralanmıştır. Bu merdivenin en altında insanın fizyolojik ve temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlara yaşama ihtiyaçları denilen; vücutça gerekli olan, hava, içecek, yiyecek gibi gerekli olan ihtiyaçlardır. Bunlar kişilerin çalışma yaşamında; maaş, ek ödeme ve iyi bir çalışma ortamı gibi araçlarla karşılayabilir. Karşılanan bu ihtiyaçlardan sonra, asıl sayılabilecek güven ve güvenlik duyma ihtiyacını tatmine yönelir. Tehlikelerden korunma, endişe duymama, güven içinde olma gibi olan ihtiyaçlar, kurumların sigorta ve emeklilik programları, işten atılma korkusu, güvenilir ve sağlıklı iş koşullarına ulaşma, yetenekli ve uyum içinde bir liderlik altında bulunma gibi önlemlerle tatmin edilmeye çalışılır. İki temel ihtiyacın yanında, ikinci derecede bir takım ihtiyaçlarda bulunmaktadır.

4.1.2. Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

Çift Faktör Teorisinin çıkış noktası işin direk kendisi olduğundan, psiko-fizyolojik ve sosyal temellere dayalı diğer teoriler için, söz konusu olan bu teorilerin çalışma yaşamına uyumlandırılması gereğine Herzberg’de rastlanmayacaktır. Bulgular, iş ve iş ile ilgili olgu ve koşullarının hangilerinin motive edici ve hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu saptama amacıyla, bireysel tutum ve tepkilerin sorulmasıyla elde edilmiştir. “Herzberg araştırma da elde ettiği bulguları pekiştirmek ve çok eleştiri almış olan sonuçsal verileri sağlamlaştırmak için daha sonra aynı araştırmaları değişik yöre ve çalışanlar üzerinde yenilemiş ve eskileri onaylayan sonuçlar elde etmiştir. Bulguların analizi Herzberg ve çalışma arkadaşlarını, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör gurubunun varlığını saptamaya götürmüştür. Söz konusu iki faktör gurubu:

Hijyen Faktörler: Bu faktörler; işletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmişti.”² Hijyen faktörler üzerinde Herzberg’in araştırma kanısı, bunların yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tatminin

¹ Onaran, s. 18

² İ. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara, 1992, s. 582

gerçekleşmeyeceğidir. Ancak, bu faktörler var oldukları takdirde, naturel nitelikli olduklarından iş görenler tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive etmezler. “Motivasyonel Faktörler: Bu faktörler; motive edilişlerinde ki güç derecesine göre sırasıyla, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ilerleme ve gelişme olarak belirlenmişti.”¹ Motive edici faktörler ise bireyi yöneltici, kamçılayıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyonel yapısında bir boşluk yaratır. Herzberg’in motivasyonel faktör olarak nitelediği faktörler ise Maslow’un hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alabileceklerdir.

Her iki yaklaşımın benzerlik gösterdiği bir nokta, yorum olarak Maslow’da kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşacak bir bireyin önceleri alt basamak gereksinmelerini yerine getirme olgusunun Herzberg’de biraz daha farklı bir yorumla gene gündemde olmasıdır. “O da motivasyonel faktörlerden yararlanacak olacak bir bireyin önce naturel faktörlerden nasibini almış olması gereğidir. Genel olarak diyebiliriz ki, gereksinmeler hiyerarşisinin ilk üç basamağı hijyen faktörlerle, son iki basamağı ise motivasyonel faktörlerle özdeşlik gösterir.”²

4.1.3. David Mc Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi

A. Maslow başarıya motivasyonu ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst derecedeki ihtiyaçlar arasında düşünmektedir. Buna karşılık F. Herzberg motivasyon unsurlarından bahsederken aynı zamanda başarıya motivasyonun tatmininden söz etmektedir. Mc Clelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme ile, sonradan kazanılacağını söylemektedir. “Çalışanların motive edilmesinde, öğrenilen güdü ve ihtiyaçları anlayabilmek ve bu güdüleri kullanarak ihtiyaçları tatmin etmek doğrultusunda motivasyonu sağlamak önemli yer tutmaktadır. Mc Clelland modeli başarı, güç ve arkadaşlık güdülerinin oluşabilmesi için insan davranışları ile çevresel etmenlerin nasıl oluşabileceği konusundadır.”³ David Mc Clelland, idarecilerde olması gereken ve güdüler üstünde durup bunları tek tek tanımlamaya çalışmış ve giderek özellikle başarı arzusunun tüm yöneticilerde bulunması gerektiğini savunarak, birtakım eğitimlerle yöneticilere adapte edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

¹ Başaran, s. 582

² K.Tosun, İşletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul, 1977, s.258

³ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s. 179

Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır:

“i. İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.”¹ İnsan toplumsal bir varlıktır. Yalnız başına yaşamını sürdürmesi söz konusu değildir. İnsanlar diğer kişilerle maddi-manevi alışverişte bulunurlar. Mc Clelland'a göre ilişki kurmak, çevre ve gruba bağlı olmak insanın temel ihtiyaçlarından biridir. İyi bir ilişki ortamı yaratma; idareci bakımından bakıldığında, yöneticinin iş ortamındaki çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişki kurma ihtiyacı olarak ele alınabilir. İlişki kurmada dikkat edilmesi gereken husus; ilişki kurma sınırının iyi ayarlanması, optimal sınırlar içinde hareket edilmesidir.

i. Güç kazanma arzusu kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.”² Güç etkeni ise insanın bulunduğu toplumda diğerlerinden güçlü olma, onları etkileme ihtiyacıdır. İnsanlar grupta seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. İnsanların başkalarını etki altına alma isteği, rekabet ve çatışmalara neden olmaktadır. Güç teorisini kişinin kişilik özelliği ve kültürü büyük ölçüde etkiler. Mc Clelland yöneticiler için kişisel yapısından kaynaklanan başarı arzusunun, iç çalışma koşulları yaratıldığı takdirde, bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye ve başarılı olmaya motive edebilmesine yol açabileceğini söylemiştir. Yöneticinin gerçekleştirilmesi kolay amaçlara ulaşmaya çalışması başarısını artıracaktır.

iii. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.”³ Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan biri ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir. Bireyin başarı gereksinmesinin tatmininde kişiliğinin fonksiyonu vardır. Kişinin başarı ve başarısızlıklarının birleşimi

¹ Koçel, s. 390

² Koçel, s. 390

³ Koçel, s. 390

toplam başarı motivasyonunu verecektir. Başarı ve başarısızlıkta, ödül ve cezalandırma kişilerde değişik tepkilere yol açabilir. Örneğin; cezalandırma bazı kişilerin işinden soğumasına neden olmasına karşılık, bazı kişilerinde görevine daha çok sarılmasına neden olacaktır.

Bu teoriye inanan idareciler, personelin sahip olduğu ihtiyacı tespit edip, ihtiyacına göre işe yerleştirecek sistemi geliştirmelidirler. Böylelikle insan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından performansını tam olarak kullanacaktır. Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi, temel görüş olarak, bireylerin önde yer almaya, başarı kazanmaya ve birtakım hedeflere ulaşma gibi ihtiyaçlarının olabileceğini savunmaktadır. Yine bu teoriye göre, bu ihtiyaçlar da, Maslow'un modelindeki ihtiyaçlar gibi ya da Herzberg'in motivasyon faktörleri gibi sonradan kazanılan niteliklerdir.

4.1.4. Clayton Alderfer'in Varlık Sürdürme, İlişki, Gelişme Teorisi

“Alderfer, Maslow'un teorisini değiştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. Literatürde “ERG” teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyacı vardır: Varoluş, bağlılık ve gelişme ihtiyaçları. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir.”¹ Clayton Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak modeli; Varlığı sürdürme, ilişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur. VİG (ERG- Existence, Relatedness ve Growth) kuramına göre her bir basamağın tatmini artar bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler. Bu kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadırlar.

İlişki kurma ihtiyacı insanın tek başına yaşayamaması, çevresi ile iletişim ve etkileşimde bulunmasının gereğini açıklar. Varlık gereksinimlerinden farklı olarak, ilişki gereksinimlerinin tatmin edilmesi bir bireyin diğer bireylerle paylaşma, ortak anlayış ve karşılıklı etkileşime dayanan faaliyetlerde bulunmasına bağlıdır. Diğer

¹ Önen - Tüzün, s. 40

insanlarla ilişkiler, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma bu tür gereksinimlerdendir. İş yaşamında iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler de bu tür gereksinimler içerisinde. “Gelişme gereksinimi ise bireyin çevresi ile verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içerir. Burada birey önemlidir. Bireysel olgunlaşma ve gelişme söz konusudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi, bireysel kapasitenin gelişmesini, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar. Bir iş mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme ihtiyaçlarını giderebilir. Bu ihtiyaçların tamamen giderilmesi mümkün değildir. Çünkü yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açacaktır.”¹

Tablo 1. ERG ve Maslow'un Teorilerindeki Adımlar

Alderfer'in ERG Teorisindeki Adımlar		Maslow'un Teorisindeki Adımlar
(E) Existence	Varolma	(Kendini Gerçekleştirme) + (Saygı, Statü)
(R) Relatedness	İlişkili Olma	Sosyal
(G) Growth	Gelişme	(Güvenlik) + (Temel ve Fiziksel)

Kaynak: <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyon> (13.07.2013)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş ihtiyacın yerine Alderfer'in ERG Teorisinde üç ihtiyaç bulunmaktadır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine Alderfer'in varlık gereksinimleri, Maslow'un sevgi ve saygı gereksinimlerine Alderfer'in ilişki gereksinimleri, Maslow'un kendini gerçekleştirme gereksinimine ise Alderfer'in gelişme gereksinimleri karşılık gelmektedir. ERG Teorisi'ne göre gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeksizin ortaya çıkar. Aynı zamanda birden fazla gereksinim grubu birey için güdüleyici, motive edici olabilir. Alderfer'in getirdiği bir yenilik de gereksinimleri sürekli ve dönemsel olarak ayırmasıdır. Sürekli gereksinimler, bireyin davranışını sürekli güdüleyen başarı, sevilme

¹ İ. Günbayı, Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000, s. 29

gibi gereksinimlerdir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkan, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkan gereksinimlerdir.

4.2. Süreç Teorileri

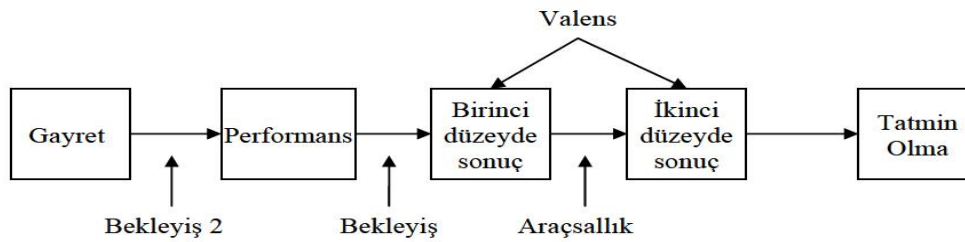
Bu teoriler davranışın çıkışı ve kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiği ile ilgilidir. Bu teori kişi davranışlarını belirlemede içsel faktörlerin yeterli olmadığı dışsal faktörlerle birey davranışlarının etkilenebileceği ve bireyin motivasyonu üzerinde rol oynayacaklarını öne sürmektedir. “Süreç teorilerinde esas, insan davranışlarının altında yatan güduları ve ihtiyaçları açıklamaktan ziyade bireyi bu davranışa sevk eden dış faktörleri açıklamaktır.”¹ Süreç teorileri bireyin davranışını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışırlar.

4.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. “Vroom’un beklenti modeli; insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır.”²

Bu modelde üç temel kavram vardır. Bunlar Valens (arzulama derecesi), beklenti ve araçsallıktır.

Şekil 4. Vroom’un Motivasyon Modeli



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.38

¹ Eroğlu, s. 257

² Z. Akıncı, Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi, AKD, SBE, YYLT, Antalya, 2001, s. 38

Yöneticinin davranışlarının işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda yönlendirilmesi için ileriye dönük beklentilerin olumlu olması gerekir. Yöneticinin istediği statüye, ödüle ulaşmasına olanak verilmesi halinde motivasyon gücü fazla olacak, bu da onun daha verimli ve etkin çalışmasına olanak verecektir. Yöneticilerin gelecekle ilgili düşünceleri, beklentileri psikolojik durumuna göre değişebilecektir. Bu nedenle yöneticinin olumlu yönde etkileyecek bir çalışma ortamı yaratılmalı ve yönetici işletme amaçlarını gerçekleştirecek şekilde motive edilmelidir.

Ödüllendirme beklentisi ve ödülün adaletli olup olmaması iş yerlerimizde konuşulan konular arasındadır. İnsan çalışma ortamında büyük enerji emek harcar. Tabii ki bu gayretlerin boşa çıkarılmaması gerekir. Bu çalışmanın sonucunu, meyvesini yemek ister. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir. Ödüllendirme beklentisi dışında ödüllendirmenin adaletli olup olmayacağı beklentisinin de önem taşıdığı ifade etmişlerdir.

Örneğin bir avukat organizasyonda kendisi ile aynı işi yapan ve aynı özelliklere sahip bir diğer avukat ile kendi ücretini karşılaştırır. Bu karşılaştırmayı, organizasyon dışında kendisi ile aynı işi yapan bir kurum avukatının aldığı ücrete bakarakta yapabilir. Eğer, kendi diğer avukatların aldığı ücret daha düşük ise bu taktirde çalışma gayreti ve isteğinde bir azalma söz konusu olabilir. Özetle, insanlarda çalışma sonucu elde edeceği sonucun adaletli olması beklentisi söz konusudur. Eğer, organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil ise bu durumda kişilerden elde edilecek sonuç olumlu olacaktır. Kişiler ya aynı tempoda çalışmayı sürdürecekler ve yahut daha düşük performansla çalışacaklardır. Eğer, organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil değilse o zamanda işe tatminsizlik, verimlilikte azalma, düşük performans, işten ayrılma vs. söz konusu olacaktır.

4.2.2. Porter-Lawler'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

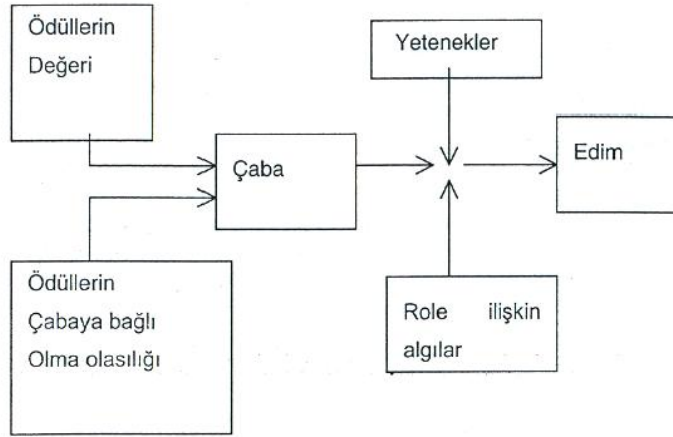
Bu kuram, genelde Vroom'un beklenti kuramı üzerine kurulmakla birlikte onu daha ileriye götürüp detaylandırmıştır. Vroom'un bekleyiş (beklenti) teorisi Lawler - Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşullar ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle teori onu güçlendirici bazı katkılarda

bulunmuşlardır. “Teoriye göre çalışanların işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen iki etken vardır:

i. Ödüllerin çalışanların güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri.

ii. Ödüllerin çalışanlarca algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileri.”¹

Şekil 5. Porter ve Lawler Güdüleme Modeli



Kaynak: İ. Günbayı, Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000, s. 40

Vroom, çalışan insanın motivasyonunu güç, beklenti, valens ve araçsallık gibi kavramlarla izah etmesine karşılık; Porter ve Lawler, bunlara ek olarak bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkselliğine ilişkin algılar ve tatmin gibi kavramlar ile kuramı daha da geliştirmişlerdir.

Yetenekler bireyde bulunan zeka, yetenek ve beceriler gibi kişisel özellikleri ifade eder. Rol algıları ise bireyin yapmak istediği ve yapması gerektiğini düşündüğü şeylerdir. Rol algıları örgüt amaçları ile uyumlu ise olumlu sonuç doğurur, aksi takdirde zararlıdır. “Çalışanlar bilgi, yetenek, algılanan rol ve çabalarını ortaya koyarak belli başarılar elde ederler. Bu başarılarının da ödüllendirilmesini beklerler. Çalışanlar, kendi başarıları ile diğer çalışanların başarılarını karşılaştırarak ödül beklentisi içerisine girerler. Eğer aldıkları ödül, beklentilerinin altında olursa motive olma düzeyleri düşer.

¹ Günbayı, s. 40

Bu nedenle yöneticilerin ödüllendirme politikaların adil olması gerekir.”¹ Teori karmaşık, test edilmesi güç olduğu ve çalışanların davranış öncesi bu kadar detaylı düşünüp yorumlamada bulunmalarının şüpheli olacağı konularında eleştirilmiştir.

4.2.3 Edwin Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Teoriye göre personelin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük önem taşıdığına dikkat çekilmektedir. İnsanların kendileri için saptadıkları amaçları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından ise bu hedefler doğrultusunda güdülendikleri görüşü savunulmaktadır. Locke, yüksek amaç saptayanların daha çok çalışıp daha iyi performans gösterdiklerini ileri sürmektedir. “Bireyin belirlediği amaca ulaşmadaki kararlılığı, amacın kolay yada zor olması, motivasyonu etkileyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.”² Amaca ulaşma isteğinde kararlı olma ve bunun için gerekli çabayı gösterme yöneticilerde bulunması gerekli özelliklerdir. Ancak, bu şekilde işletme stratejilerine ulaşmada verimli ve etkin olması mümkündür. “Amaçların motivasyondaki rolleri ve bireysel, örgütsel amaçların üzerindeki etkisi başarıyı artırmaktadır.

i. Birey tarafından belirlenen amacın açık ve net olması iş başarılarını arttırmaktadır.

ii. Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı, çalıştırılmasını gerektirecek ve başarıyı artıracaktır.

iii. Bireysel amaç ile işletme amaçları çatışmamalıdır. Çatışması başarısızlığı, uyum ise başarıyı getirir. İşletme amaçlarına bireylerin katılımı durumunda çatışma azalacaktır.

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s. 537

² Koçel, s. 386

iv. Yöneticiler işletme amaçlarına ne kadar ulaştıkları hakkında birbirlerine bilgi vermelidir. Birey her zaman hızlı ve rasyonel davranmaz. Bütün bu teoriler işletme ve yöneticilere bireyler hakkında bilgi vermektedir.”¹

Teori her bireyin açık, seçik ve bilinçli olarak bireysel amaçlar belirlediğini savunur. Ancak, bireyler her zaman amaçlı hareket etmezler. Ayrıca amaç belirlerken de her zaman rasyonel davranmazlar. Çoğu kez bilinçsizce ve fazla düşünmeden harekete geçerler. Aynı zamanda bireysel farklılıklardan dolayı her bireyin farklı algılama ve değerlendirme sonucu belirli koşullar hakkında her birey kendi duygu ve yargılarına göre farklı seçimlerde bulunur. Dolayısıyla bireysel amaçları tek tek belirleyip buna uygun politikalar belirlemek güçtür. Ancak, teori bireyleri değerlemek ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlulaştırmak konusunda yöneticilere yol gösterici olması bakımından önemlidir.

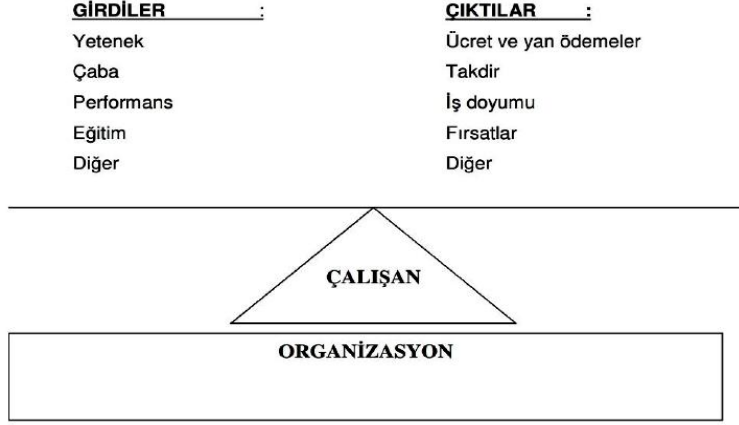
4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik kuramı haklı olan kişinin yanında olma kavramı üzerinde durmaktadır. Personeller kendilerine verilen bir işi yapmak için harcanan emek karşısında sürekli olarak karşılaştırma eğilimindedirler. “Bir çalışanın iş yüküyle, karşılığında verilen ödül, ücret, prim, vd. dengeli ve adil olmalıdır. İş yükü fazla, ödül az olursa çalışanın motivasyonu ve performansı, dolayısıyla işletmenin verimi düşer. İş yükü az, ödüller fazla olursa çalışan az çalışmaya yönlendirilmiş olur; çalışandan yüksek verim alınmaz.”² Adams'ın geliştirmiş olduğu bu çerçeveye; parasal ödüllere oldukça önem verir. Bireyin yaş, statü, eğitim, ustalık gibi girdileri karşılığında aldığı şey ödüldür. Her birey kendi katkı/ödül oranını, diğer kişinin katkı/ödül oranıyla karşılaştırdığında arada bir açıklık varsa birey bundan hoşnutsuzluk duyar ve telafi yoluna gider. Eğer aradaki fark aleyhine ise işi yavaşlatır, lehine ise çok çalışmaya teşvik edilir. İşletmede ödül dağıtımında herhangi bir eşitsizlik yoksa bireyin motivasyonu üzerinde bir olumsuzluk görülmeyecektir.

¹ Eren, 1993, s. 378

² Önen - Tüzün, s. 52

Şekil 6. Denge Teorisi



Kaynak: L. Önen - M. B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.53

Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir.

4.2.5. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Şartlandırma kavramı klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşittir. "Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler, üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını

göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.”¹ Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. “Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Sonuçsal şartlandırmada, kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar v.s) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Eğer kişi davranışları; kişi tarafından haz verici, memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından acı verici, hoşlanılmayan, üzücü olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.”²

¹ Koçel, s. 489

² Keser, s. 59

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANE KAVRAMI VE SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONEL MOTİVASYONU

1. HASTANE KAVRAMI

1.1. Hastanenin Tanımı

Hastane terimi Latince hostel, host, hospica kökenlerinden gelmektedir. Bu cümlelerin anlamı misafirperverlik yada misafiri kabul etmektir. “Yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğine göre hastaneler hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme, muayene, tanı, tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda da doğum yapılan kurumlar şeklinde tanımlanmaktadır.”¹

Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) hastaneleri, gözlem, tanı, tedavi ve rehabilitasyon olarak sağlık hizmeti veren, hastaların kısa yada uzun süreli tedavi gördükleri topluma hizmet verilen yataklı kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.

Bu iki tanımın özünde, hastanelerin esas işlevleri, yaralı ve hastaların tedavilerini tanımlanmaktadır. “Eğitim araştırma ve geliştirme ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma veya toplumsal sağlık programlarına katılma” olarak adlandırılan ve yine hastanelerde yürütülen diğer işlevler dikkate alındığında, bu tanımların eksik olduğu söylenebilir.”² Ancak, geçmişten günümüze kadar kuruldukları ilk günden beri hastanelerin asıl fonksiyonları insanları tedavi etmeye yönelik olmuştur.

1.2. Hastanenin Önemi

Günümüz toplumunda hastaneler çok önemli bir yere sahiptirler. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; iki tür sağlık hizmetinin sunulmasıdır. Bunlar, tedavi ve koruyucu sağlık hizmetleridir. Her insanın sağlıklı olarak yaşaması bir temel ihtiyaçtır ve bundan dolayı insanların hayatlarında hastanelerin rolleri büyük önem arz etmektedir. Hızla nüfus artışı, sanayileşme, kentleşme sosyal güvenlik çerçevesinin genişletilmesi gibi etkenlerin yanı sıra, insanlarda bilinç düzeyinin yükselmesi ve

¹ C. Sözen, Sağlık Yönetimi, Ankara, 2003, s. 99

² H. Seçim, “Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri”, 2008, <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm>
(10.07.2013)

hastanelerin bu yöndeki rollerinin daha da çoğalacağı kuşkusuzdur. “Çünkü, en gelişmiş tıbbi teknolojiden ve laboratuvar olanaklarından yararlanarak tedavi olmak, düzenli hemşirelik bakımı almak ancak hastanelerde mümkün olabilmektedir. Hastaneleri önemli hale getiren ikinci neden ise, hastanelerde sunulan hizmetin maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Hastanelerde bir gün kalmanın (yatmanın) bedeli, kişi başına ortalama milli günlük gelirin 4 -5 katına eşittir.”¹ Bunun nedeni, hastanelerde kullanılan cihazların ve malzemelerin ücretleri ile bir işte görev alan personelin maaşları, farklı kurumlarla mukayese edildiğinde ortalama olarak çok yüksektir. Bu sebeplere ek olarak sosyo politik nedenlerde toplum içinde hastanelerin önemini gittikçe arttırmaktadır. Günümüz çağında ülkelerin, ekonomik yönden gelişmişlik düzeyleri bağımsızlıklarını koruyabilecekleri mantığı toplumlarda gelişmiştir. Bir ülkenin gelişimi maddiyattan önce insan gücü ile gerçekleştirilir. “Ancak, sağlıklı insan toplumun en kıymetli gücüdür. Sağlıksızlar ise, toplumun gücü değil, eğitimsizlikleri oranında artan yükü olur.”² Bu sebeplerden dolayı hükümetler programlarında ilk önce sağlık ve eğitime yer vermek zorundadırlar.

1.3. Hastanelerin Özellikleri

Hastane işletmeleri, hizmet işletmeleridir. Öncelikli olarak, hizmet işletmesi olmaları sebebiyle hizmet üretim ve satış süreci diğer işletmelerin (ticaret ve endüstri) mal üretim ve satış sürecinden farklı özellikler göstermekte, ayrıca hizmet işletmeleri içerisinde de sağlık hizmet işletmesi olmaları sebebiyle kendine has birtakım özellikler taşımaktadırlar. “Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

i. Hastaneye gelen her hasta farklı tanı ve tedavi özellikleri gösterir. Tedavi hizmeti üreten hastaneler bu yüzden hizmetin tümünü nitelik ve nicelik açısından önceden belirleme ve değerlendirme durumunda değillerdir. Bu yüzden, herhangi bir an için hastaneye olan talep doğru olarak tahmin edilememektedir.

ii. Hastaneler, istek değişikliğine kısa zamanda ayak uyduramazlar; bundan dolayı kapasite artırımına veya en az seviyeye indirmeye gidemezler ve kullanılmayan kapasite, muhasebe yönünden ortaya çıkartılmış bir değer anlamında değildir. Bununla birlikte, sağlık işletmelerinin başarısını belirleyen temel göstergelerden bir tanesi

¹ H. Seçim, Hastane Yönetim ve Organizasyonu, İstanbul, 1985, s. 1

² A.Y. Okyay, Hastanelerde Organizasyon Şeması ve Üst Yönetim, İzmir, 1994, s. 9

kapasite kullanım oranı olduğundan kullanılmayan kapasite, bu göstereyi etkileyen önemli faktörlerden birisidir.

iii. Hizmet üretimi stoklanamaz. Üretildiği anda tüketilmelidir. Ancak, hizmetin üretilbileceği mutlaka tüketileceği anlamına da gelmez. Bir sağlık işletmesinin hizmet sunabilme yeteneği, sahip olduğu araç ve personelle sınırlıdır. Ancak, diğer işletmelerden farklı olarak sağlık işletmesinin üretimde bulunabilmesi kendi işletmesinin dışındaki etmenlere ve özellikle devletin kendisine sağlayacağı olanaklara bağlıdır. Sağlık işletmelerinin bilançolarında stoklar kalemi ise, tıbbi malzeme, işletme malzemeleri gibi stoklara aittir. Bu stokların seçilecek uygun bir stok değerlendirme yöntemi ile değerlendirilmesi gerekir.

iv. Hizmet işletmelerinin çoğu emek yoğun işletmeler olmakla birlikte sağlık işletmeleri, sermaye yoğun işletmelerdir. Tıp bilimindeki ve teknolojideki gelişmeler ve belli düzeyde sağlık talebini karşılayabilmek için sunulan kapasite büyük yatırımlar gerektirmektedir.

v. Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşmanın hastaneye yansması hastanede hem nitelikli personel artışına, hem de hizmet birimleri sayısının hızla artmasına neden olmuş, bu da işgücü giderlerinin, dolayısıyla hizmet maliyetlerinin artmasına yol açmıştır.

vi. Üretim işletmelerinde üretilen ve satılan bütün değerler elle tutulur fiziki birimlerdir. Bu nedenle, bunların miktarını izlemek oldukça kolaydır. Her hastanın kişisel özellikleri olması, farklı tanı ve tedavi özellikleri göstermesi nedeniyle farklı bir çıktı olarak hastaneden ayrılması, hizmetin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden sağlık işletmeleri için standart çıktı birimini bulmak zor olmaktadır.”¹

Çıktı tedavi edilmiş hasta olarak düşünüldüğünde geri bildirim için anket yöntemi yol gösterici olmaktadır. Hastalarla yapılan anket ve görüşlerin bildirim hasta memnuniyet oranı, hizmetin tanımlanması açısından önem arz etmektedir. Modern teknoloji ile donatılmış sağlık hizmetlerini hasta ve çalışan memnuniyeti odaklı tıbbi etik kurallara uygun profesyonel eğitilmiş çalışanlarla sunmak hastanelerin temel hedefleri arasındadır.

¹ M. Menderes, Sağlık Kurumlarında Muhasebenin Önemi, Hastane İşletmeciliği, Eskişehir, 1995, s. 314

1.3.1. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık – Dinamik Sistemlerdir

Hastaneler karmaşık yapıda olan kurumlardır. Hatta benzer büyüklükteki diğer organizasyon en karmaşık alanıdır. Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık oluşudur. Bu husus özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde geçerlidir. Çünkü bu ülkelerde mesleki örgütlerin, kamu kuruluşlarının ve sigorta şirketlerinin hastaneler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Ayrıca, yine bu ülkelerdeki hastanelerde gönüllülerin ve rahibelerin faaliyetleri önemli yer tutmaktadır.

Hastane çevresinin karmaşık oluşunun diğer bir nedeni de, çok sayıda farklı hastalıklardan şikayetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Bu yüzden, herhangi bir an için hastaneye olan talep doğru olarak tahmin edilememektedir. Hastaneye gelen hastanın tedavi talebinin, acillik özelliği göstermesi ve reddedilemez nitelikte oluşu, gerek donanım, gerekse personel açısından hastanenin her zaman kullanıma hazır tutulmasını gerektirmektedir, Bunun bir sonucu olarak, hastanede tam kapasite çalışmayan ve zarar eden servisler veya birimler kapatılamamaktadır. Bu ise, hastanede fazla sayıda personel istihdamına yol açmaktadır.

Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, yapısal karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. “Özellikle 20. yüzyılda tıp da ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıp da ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması hastanede hem personel, hem de hizmet birimleri sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Mesela, ABD’de 1908’de bir hastanede bir kalp hastasının tedavisinde beş kişi görev almışken, 1938’de yine aynı hastanede bir kalp hastasının tedavisinde 32 kişi görev almıştır. Personel sayısındaki bu artış 1938 sonrasında da hızla devam etmiştir. ABD’de Department of Labor tarafından 1971’de 27 hastanede yapılan araştırmada 800 değişik iş unvanı saptanmıştır. Verilen iki örnek hastanede personel sayısındaki hızlı artışı ve aşırı işbölümünü açıklıkla ortaya koymaktadır. Bu derecede ayrı uzmanlıklarda bölünme olan personel, birbirlerine göre çok farklı seviyelerde ve farklı alanlarda eğitim görmüştür. Yine bu personel kendi içinde çok farklı ihtiyaçlara, değerlere, eğitime ve tutumlara sahiptir. Bu nedenle, gerek personel arasında, gerekse görevlilerle hastalar arasında sürtüşmelerin, yanlış

anlamaların ve gerginliklerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.”¹ Ayrıca, bu kadar farklı yapıda ve özellikteki personelin faaliyetleri arasında koordinasyonun sağlanması da bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla; hastane organizasyonunda koordinasyon ve haberleşme araçları, organizasyonun başarısı açısından önem taşıyan unsurlar olmaktadır.

Hastane içindeki birimler arasında ve hastaneyle hastane dışındaki kurum ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi ve koordinasyonun sağlanması konusunda hastanelerde önem kazanması hastane içindeki gücün hekimlerden, tıp kökenli olmayan ve hastane idareciliği alanında formel eğitim görmüş idarecilere kaymasında etkili olmuştur. ABD gibi bazı ülkelerde söz konusu olan bu gelişme, hekimlerin tamamıyla güçsüzleştikleri anlamına da gelmemektedir. Pek çok yerde formel yetkileri olmasa da hekimler güçlerini muhafaza etmektedirler. Bu sebepten: hastaneler güç ve statünün aynı kişilerde toplanmadığı biricik organizasyon türü haline gelmiştir. “Hastanedeki karmaşıklığın diğer bir nedeni de, kullanılan teknolojinin karmaşık oluşudur. Tıbbi teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, hem sayı olarak artmış hem de yalnızca uzmanların kullanabileceği bir özellik kazanmıştır. Dolayısıyla hastanedeki aşırı uzmanlaşmanın diğer bir nedenini, bu teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır. Teknolojik karmaşıklık konusunda fikir verebilmek için, 1969 yılına kadar hastanelerde kullanılmak üzere 100.000 değişik cihaz üretilmiştir.”² Hastanelerin bir sistem olarak nitelendirmesinde çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Sözgeleği hastaneler, sosyal sistemler, sosyo-teknik sistemler, çevreye uyum gösterebilen (adaptive) sistemler açık-dinamik sistemler olarak nitelendirilmektedir. Sosyal sistem kavramında, organizasyonun çevreyle alan ilişkilerine ve organizasyon içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilere ağırlık verilmektedir.

Sosyo-teknik sistemler kavramında ise, organizasyon içindeki sosyal (beşeri) sistem ile teknolojinin birbirini karşılıklı olarak etkilediği hususu üzerinde durulmaktadır. “Çevreye uyum gösterebilme, gerçekte tüm sosyal sistemlerin bir özelliğidir. Çünkü, çevresine uyum gösteremeyen, çevresinin taleplerine ve çevresindeki değişmelere cevap veremeyen her türlü sosyal sistem giderek yok olmak durumundadır. Yok olmamak için de, sistemin çevresine açık olması gerekmektedir.

¹ Y.Yıldız, Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetmelik Sorunlarının İncelenmesi Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi (TÜ), SBE, YYLT, Edirne, 2008, s. 26

², <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (21.07.2013)

Hastaneler ve benzeri tüm sosyal sistemler, girdilerini çevreden aldıkları ve çıktılarının önemli bir kısmını çevreye verdikleri için, bu açıklık kısmen zaten vardır. Buna ilaveten, çevredeki değişikliklerin izlenebilmesi ve ihraç edilen çıktılarının çevreyi tatmin edip etmediğinin kontrolü için geribildirim mekanizmasının oluşması ile organizasyonun çevresiyle ilgili diğer bağlantıları da kurulmuş olmaktadır.”¹ Böylelikle açık-dinamik sistem çevreden aldığı girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek elde edilen çıktıları yine çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistem olarak tanımlanır.

1.3.2. Hastaneler Matris Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır

Matris yapısı, geniş, karmaşık organizasyonlarda artan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerinin bazılarının üstesinden gelmek için kullanılır. Matris plan, özel projeleri ele almak için geçici bir organizasyon sistemi olabileceği gibi, devam eden faaliyetleri ele alan sürekli bir organizasyon da olabilir.

Matris organizasyonda temel amaç, geleneksel komuta yapısındaki gibi daha yüksek seviyede koordinasyonu temin edebilmektir. İş, bir proje çevresinde yapılmaktadır.

Bu tip organizasyonlar, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gereken durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken proje ve programlarda söz konusu olmaktadır. Matris yapının proje türü işlere uygun olmasının en önemli sebeplerinden biride, bir projenin çok çeşitli dallara ait kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç sağlamasıdır. Matris yapı bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusu olması temeline dayanmaktadır.

Matris organizasyon yapısı iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: Dikey ve Yatay ilişkiler. Bu iki ilişki de aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir. Matris yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen Proje Yöneticisi, uzmanlık birimleri (departmanlar) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani, bu birimlerin uzmanı oldukları konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. “Matris organizasyonlar, geçici veya dinamik nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri dolayısıyla astlarla üstler arasında çoklu emir-kumanda

¹ W. Schwartz, Hastalısız Bir Yaşam, (Çev. N.N. Domaniç), Ankara, 1999, s. 142

ilişkilerini temel alan bir organizasyon türüdür. Bu tip organizasyonlar daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünlüşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken programlarda söz konusu olmaktadır.”¹ Herhangi bir işletmenin organizasyon yapısı teşkil edilirken yapılanlardan biri de, işletmede yürütülecek faaliyetlerin belirli esaslara göre gruplandırılmasıdır. Faaliyetler genellikle, mal ve/veya hizmete göre, bölgeye göre, müşterilere göre, sayı temeline göre, sürece göre veya işlemlere göre ve zaman esasına göre gruplandırılmaktadır. Büyüklüğüne, faaliyet konusuna, teknolojisine ve içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre bu gruplandırmalardan biri veya birkaçı birden esas alınarak organizasyona gidilmektedir.

Gruplandırmada fonksiyon ve mal (hizmet) esaslı birlikte alındığında ortaya çıkan yapıya matris yapı denmektedir. Diğer deyişle matris organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre gruplandırıldığı bir organizasyonun üstüne proje organizasyonunun monte edilmesiyle ortaya çıkan bir yapıdır. “Matris organizasyonda iki tür yönetici bulunmaktadır: Fonksiyonel yönetici ile proje yöneticisi. Fonksiyonel yönetici, gruplandırılmış birtakım faaliyetlerin, dolayısıyla o bölümün yönetimini üstlenmiş idarecidir. Sözcüğü, herhangi bir işletmede üretim faaliyetlerinin yürütüldüğü, üretim bölümünün yöneticisi, bir fonksiyonel yöneticidir. Proje yöneticisi ise belirli bir malın (veya hizmetin) üretilmesiyle ilgili her türlü faaliyetin, planlanması, organizasyonu ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenmiş idarecidir. Sözcüğü, orduda tatbikat gayesiyle yapılan ve çeşitli askeri birliklerin katıldığı bir hareketin sorumluluğunu taşıyan komutan veya büyük bir inşaat firmasının aynı anda yürüttüğü baraj inşaatının sorumluluğunu tâşiyen bir mühendis ile liman inşaatının sorumluluğunu taşıyan diğer bir mühendis birer proje yöneticisi durumundadırlar. Fonksiyonel yönetici, işin kimler tarafından, nerede, hangi projede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konularıyla ilgilenmektedir. Proje yöneticisi ise neyin, ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir. Projede çalışan personel her iki yöneticiye de bağlı bulunmaktadır. Amaç, projenin sonuçlandırılması olduğundan bu personel hizmetin yürütülmesi açısından, proje yöneticisine, mesleki ve teknik konularda da fonksiyonel yöneticiye karşı sorumludur. Dolayısıyla proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici personeli (astları) ayrı olan idarecilerdir. Bu durum her iki yöneticinin otoritelerinin çatışması, yetki

¹, <http://www.akademikbakis.org/pdfs/9/matrix.doc> (28.07.2013)

alanlarının asılması olasılığını doğurmaktadır. Bu bakımdan, matris organizasyonun iyi işleyebilmesi için sorumluluk ve yetki alanlarının çok net şekilde belirlenmesi, bu yapıya uygun, tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir. Sürekli haberleşme, sorunları açık olarak tartışma, yardımlaşma, sempati; ikna etme ve amaçlara açıklık kazandırma matris yapıda önem kazanan tutum ve davranış biçimleri olmaktadır.”¹

Tıbbi hizmetlerden sorumlu olan kişi başhekim, hemşirelik hizmetlerinden sorumlu olan başhemşire birer fonksiyonel yönetici konumundadırlar. “Tıbbi hizmetlerin, kendi içinde dahiliye, hariciye, göz hastalıkları şeklinde gruplandırılması ise, hizmet esasına göre gruplandırmayı ifade etmekte ve proje organizasyonuna esas oluşturmaktadır. Burada, projenin konusu belirli türde hastaların tedavi edilmesidir. Projenin kendisi ise herhangi bir hastanın tedavisidir.”² Mesela, Kulak Burun Boğaz (KBB) hastalıkları servisinde bir hastanın tedavisi bir projedir. Çünkü, hastalara verilen tedavi şahsileştirilmiş tedavidir. Bir KBB hastasının tedavisinde uygulanan usuller ve tedaviye katılan elemanlar; başka bir KBB hastasının tedavisinden farklı olabilmektedir. Bir hastanın tedavisinde yalnızca hekim ve hemşire yer alabilirken, başka bir hastanın tedavisinde hekim, hemşire, ameliyathane ve fizik-terapi ve rehabilitasyon bölümü personeli de sosyal hizmet uzmanı da yer alabilmektedir. Uygulanan tedavi “şahsileştirilmiş tedavi” olduğundan, her hasta hekim için projedir. Projenin sorumlusu ve yöneticisi de, hastanın hekimidir. Tedavi ekibinde yer alan sağlık personeli ise hizmetin, yürütülmesi açısından hekime tedarik ve mesleki konularda da bağlı oldukları fonksiyonel yöneticilere karşı sorumludur.

1.3.3. Hastaneler Personelinin Önemli Bir Kısmı Bayanlardan Oluşan Organizasyonlardır

Hastanelerde yaklaşık olarak insan gücünün önemli bir kısmını bayanlar oluşturmaktadır. “Hastanelerde çalışan bayan personelin bir özellik olarak ele alınmasının nedeni, bayan personel arasında devir hızının yüksek seviyede olmasıdır. Akşam ve gece vardiyalarında, tatil günlerinde çalışılıyor olunması, özellikle bayan personel için bazı sıkıntılara sebep olmaktadır.”³ Örnek olarak, özel hayat, çocuk, ulaşım imkanlarının zorluğu ve karı koca arasındaki tatsız durumlar bunlara

¹ Seçim, 2013, s. 16

² Seçim, 2013, s. 16

³ Seçim, 2013, s. 17

verilecek örneklerden bir kaçıdır. Bu nedenlerden dolayı çalışanlarda evlendikten sonra işten ayrılmalar çoğalmakta ve buna paralel olarak personel devir hızı çoğalmaktadır. Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin aksamadan yürütülebilmesi için bu özelliklerin dikkate alınması oldukça önemlidir.

1.3.4. Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır

Hastaneler günün yirmi dört saati hizmet veren kurumlar olduğu gibi, benzin istasyonları, bankalarda 24 saat hizmet veren işletmelerdir. “Hastaneye gelen hastanın tedavisi acillik ve reddedilemezlik özelliği gösterdiği ve hastanedeki bir kısım hastanın sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde tüm gün boyunca hizmet verilmektedir. 24 saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastanedeki bir kısım personel vardiya ve/veya nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır.”¹ Gece çalışan personellerin özellikle kişiler arası ilişkilerinde, göreve sadakatliklerinde ve görevlerine olan bağlılıklarında bir düşüklük görüldüğünde, hastanenin gece ve gündüz vardiyalarındaki idaresi, gerek hastane giderlerinin kontrolü, gerekse hastaların sağlığı bakımından büyük önem arz etmektedir.

2. SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONEL VE MOTİVASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

2.1. Sağlık Kurumlarında Personel Kavramı

Dünya Sağlık Örgütü tarafından, insan sağlığını bir tek hastalık ve sakatlık olmaması halinde değil, ayrıca ruhsal, bedensel ve sosyal bakımdan tam bir iyilik hali olarak adlandırılmaktadır. Sağlık yöneticilerinin en büyük hedefi, koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde insanların sağlığını en üst seviyede yer almasını sağlamaktır. Çağımızda sağlık kurumları, dinamik ve farklı bir toplum içinde faaliyet gösterirler. Sağlık kuruluşlarının istedikleri hedefleri başarmalarında ki en önemli üretim etkeni sağlık personelleridir.

Sağlık kurumlarındaki esas amaç, kaliteyi yüksek tutup maliyeti en aza indirilmiş bir sağlık hizmeti sunmaktır. Hastane kurumlarındaki idareciler, bu hedefi gerçekleştiren, hastane kaynaklarını uygun değer seviyesinde planlayan ve kullanan kişi olarak adlandırılabilir. Hastane yönetimi; “hastane amacına yönelik olarak hizmet

¹ Seçim, 2013, s.17

unsurlarını verimli, ekonomik ve uyumlu bir biçimde harekete geçiren, bu iş yapılırken bilimsel yönetim tekniklerini kullanan, yeni bilgi ve beceriler gerektiren, işin yapılmasına yönelik olarak çeşitli fonksiyonları kapsayan bir bilim, sanat ve özelleşmiş bir yönetim alanıdır. Hastanelerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmalarına karşılık, bunların yönetimlerini işletmecilik biliminden ayrı tutmak mümkün değildir.”¹ Sağlık kurumlarının başında insan kaynakları gelmektedir. “Tıp biliminde ve teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, yeni tanı ve tedavi olanaklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.”² Bu nedenlerden dolayı hastanelerde fazla iş bölümü, uzmanlaşma ve daha seviyeli ve nitelikli personel talebini de yükseltmiştir.

Hastane kurumlarını, farklı hizmet ve endüstriyel kurumlarından ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır. “Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- i.** Verilen hizmetler neticesinde ortaya çıkan çıktının tanımlanması ve ölçümü zordur,
- ii.** Hastanelerde yapılan işler çok karmaşık ve değişkendir,
- iii.** Hastane kurumlarında yapılan etkinliklerin çoğunluğu acil ve ertelenemez niteliktedir,
- iv.** Sağlık kurumlarında yapılan işler, hata ve belirsizliklere karşı çok hassastır,
- v.** Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir,
- vi.** Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir: bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir,
- vii.** Hastanelerde insan kaynakların tamamı deneyimli yani profesyonel kadrolardan oluşur ve bu kişiler kurumsal amaçlardan çok mesleki hedeflere önem vermektedirler.”³

Sağlık kurumlarının esas belirleyici unsuru personeldir. Sanayi ve endüstriyel işletmelerde üretimin büyük bir bölümünü makineler ve teknik donanım araç ve gereçleri gerçekleştirir. Sağlık hizmetlerinin en önemli unsurlarının başında ise insan kaynakları gelmektedir. Mesela bir hastane, sağlık ocağı veya polikliniklerin doktor ve personeli olmadan hizmet sunması imkansızdır.

Hastane hizmetlerinin sunumu, değişik bilgilere ve yeteneklere sahip personel ekiplerince gerçekleştirilmektedir. Sağlık kurumlarındaki hizmet kalitesinin büyük bir

¹ N. Özgülbaş, Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Hacettepe Üniversitesi (HÜ), SBE, YYLT, Ankara, 1995, s. 21

² Ş. Kavuncubaşı, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2007, s. 191

³ Ş. Kavuncubaşı - A. Kısa, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2002, s. 80

bölümünü sağlık personelleri saptamaktadır. Hastanelerde hastalara standartlara uygun ve bilimsel açıdan uygun şartlarda hizmet verilebilmesinin başında, sağlık çalışanlarının iyi bir eğitimden geçip, yeterli sevgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Bilimsel yönden yeterli olmayan sağlık personelinin hizmet vermeleri için bir sonraki süreçlerde, hasta bakımından telafisi imkansız olan neticelere sebep olabilmektedir. Farklı bir yönden hastane personellerinin hastalara olan tutum ve davranışları hasta psikolojini önemli ölçüde etkileyen unsurlardan birisidir.

2.2. Sağlık Kurumlarında Motivasyonun Verimliliğine Etkileri

İnsan potansiyeli, geleceğe yönelmiş ve başarıyı çabucak bir şekilde takip eden kurumların en önemli güç kaynağıdır. Fakat, bu insan motive edilmiş, tatminkar, morali yüksek, amaç ve hedeflerini iyi bilen ve bunlara ulaşmak için çaba veren, çalıştığı işletmeyi kendi işletmesi olarak gören, kendi hedefleri ile kurumların hedeflerini ilişkilendirebilen ve iletişim kurabilen, bunlara bütünüyle adapte olan insandır. Uzun dönem hastaneler ekonomik işletmeler olarak görülmemiştir. Ancak, hastanelerin ekonomik bir işletme kurulu olarak kabul edilip edilmeyecekleri hususunda uzun bir süre tartışmalar yaşanmıştır.

Hastanelerin ekonomik bir kurum olmadığını savunanlar, hastanelerin asıl amaçlarının kazanç olmamasına dayandırdılar. Bu görüşte olan kişiler, ekonomik amaç arz etmeyen ve sosyal nitelikleri ağır basan işletmelerin, ekonomik ilişkiler içinde idare edilemeyeceğini savundular. “Bu görüşe göre; sağlık kurumlarında verimliliğin göz önünde tutulması, hastaların sağlıklarının tehlikeye atılması ve toplum bireylerinin sağlık hizmetlerinden faydalanmalarını büyük bir oranda sınırlandırılması anlamına gelmektedir.”¹ Hastaneler hedeflerine ulaşmak ve bu hedefleri yerine getirebilmek için bir takım üretimlerini sağlık hizmetlerinde kullanmak durumundadırlar. Bunların başında ilk öncelik gelen insan gücü, maddiyat, zaman, teçhizat, malzeme, yer ve bina gelmektedir.

Yoğun emek ve kurumlarda ileri teknolojiye sahip olan bir toplumun sağlık hizmetlerini karşılamak için kurulan hastane ve sağlık kurumlarında, önemli bir üretim etkeni olan personeli isteklendirme ve verimliliği çalışan kurumun başarısını doğrudan ve esas etkileyen unsurdur. Sağlık kurumlarında çalışan personelin, kendisine verilen

¹ Kavuncubaşı, 2002, s. 45

işlerde ve iş tanımlarında belirtilen görevlere yöneltilmesi, işine karşı adaptasyonunun ve kuruma karşı motivasyonunun sağlanması konularında, sağlık hizmeti yöneticilerine her zamankinden daha fazla bir sorumluluk düşmektedir. “İnsan sağlığının mesuliyetini meslek olarak üzerine almış sağlık sektöründeki işgörenlerin sağlığının korunması veya sağlığını bozucu çalışma şartlarının düzeltilmesi çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması için önemli olduğu gibi diğer insanlara verilen hizmetin kalitesi ve sağlık kurumlarının randımanı açısından da oldukça önemlidir. Sağlık çalışanlarının karşılaşılabilecekleri gerginlikler, şikayetler, işgörenlerin performansını düşürebilmekte, tedavi ve bakım hizmeti verdikleri hastalara zarar verme ihtimalini artırabilmektedir.”¹ Özellikle hastanelerin amacı sağlıksız bir şekilde gelen hastayı sağlıklı bir kişiye dönüştürmektir. İdare bakımından en önemli amaç, çalışan personelin bütün dikkat ve enerjisini girdisi insan olan işlem sürecine yönlendirmek olmalıdır. Burada yapılacak en ufak bir hata insan hayatını ve sağlığını büyük bir şekilde olumsuz yönde etkileyecektir. “Yüzyıllar boyunca bir hayır kurumu özelliğini taşıyarak çalışmalarını sürdürmeleri ve kar amacı gütmemeleri, sağlık kurumlarının yönetimine ilişkin felsefi anlayışın üzerinde önemli bir etken olmuştur. Hayır amacı güden bir kurumun; verimlilik, ekonomiklik, karlılık gibi kavramlarla yönetilemeyeceği kabul edilmiştir.”² Fakat, yapılan araştırmalar sonucunda, hastanelerin farklı ekonomik işletmelerin aynı niteliğe sahip olduklarını göz önüne çıkarmaktadır. Sonuç olarak hastane kurumlarının ekonomik birer işletme yönünde olduğu gerçeği tamamıyla kabul edilmiştir. Hastane kurumlarında hizmet veren personelin isteyerek ve bilerek hizmet vermesi, verimli olması için idarecilerin çalışanlarını çok iyi bilmesi ve personeli motive eden etkenleri sürekli göz önünde tutması gerekmektedir.

2.3. Personel Motivasyonunun Sağlık Kurumlarındaki Önemi

Hastane personelinin sağlık hizmetini en güzel bir şekilde sunmaları için öncelikle kendilerinin sıhhatli ve sağlıklı olması gerekmektedir. Ruhun ve beden sağlığı sağlıklı olabilmek bir takım şartlara ve imkanların varlığına bağlıdır. “Sağlık personellerinin hayat standartlarının iyileştirilmesi; çalışma şartlarının düzenlenmesi ve demokratik haklarına kavuşması olarak özetleyebileceğimiz bu koşul ve olanaklar

¹ H. Aslan – O. Aslan – C. Kesepara – Z.N. Alparslan – M. Ünal, “İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik ve Güvenirliği”, Düşünen Adam, C. 11, S. 2, Ankara, 1998, s.8

² Kavuncubaşı, 2002, s. 45

sunulmadıkça, sağlıklı sağlık çalışanları ve iyi sunulan sağlık hizmetinden söz edemez. Kişisel özveriyle, kendini ifade ederek çalışmak şerefli, güzel ve önemli bir niteliktir.”¹

İnsanlar yapmış oldukları işlerden ve iş çevresinden hoşnut oldukları zaman daha verimli ve faal olarak hizmet verirler. Kalite zihniyetinin yaratmış olduğu rekabet ortamı müşterinin memnuniyeti açısından büyük önem kazanmıştır. Böylece müşteri memnuniyetliliği ile iç ve dış müşteri memnuniyeti kastedilmiştir. Bu nedenledir ki dış müşterinin yanında iç müşterinin de beklentilerinin karşılanması, çok çabuk, kaliteli ve en iyi şekilde hizmet verecek iç müşteri olarak kabul edilen sağlık ve diğer personellerin motivasyonuna ve motivasyon neticesinde gerçekleşecek istek ve verime bağlıdır. Hastanelerde sağlık çalışanlarının % 60’ını hemşireler oluşturmaktadır. Bu sebepten ötürü motivasyon etkisinin hemşirelerin verimliliği bakımından oldukça önemlidir.”² Sağlık kurumlarının en önemli nedenlerinin başında; çalışma ortamlarındaki aşırı stres, sağlık çalışanlarının yoğun bir çalışma içerisinde yer alması, sağlık personelinin iş doyumundan yoksun olması ve bunun neticesinde yetersiz sağlık hizmeti ve hoşnut olmayan hastalar gibi olumsuz nedenler sağlık kurumlarında motivasyonun noksanlığını vurgulamaktadır.

“Karmaşık bir yapıya sahip olan hastanelerde temel girdinin insan ve insan hayatı olmasından dolayı sistemin her bir aşamasında çıktının kalitesi hayati bir öneme sahiptir. Üretim işletmelerinde görülen ıskarta ve hurda kavramının sağlık hizmetlerinde olmaması ve geri dönüşü olmayan hatalara ve büyük kayıplara yol açması nedeniyle hastanelerde kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve bunun içinde çalışan personele önem verilmesi gerekmektedir. Kaliteli sağlık hizmeti ancak motive edilmiş personel ile sağlanabilir.”³ Bundan dolayı sağlık yöneticisi motivasyona büyük önem vermek ve çalışan personeli isteklendirip motive etmek, onların memnuniyetini arttırmak, böylece işletmenin daha verimli hizmet vermesini sağlamak için maddi ve manevi çeşitli motivasyon araç ve yöntemleri kullanmak durumundadır.

Bütün milletlerin temel gelişmişlik düzeyini gösteren ve aynı zamanda toplumların ekonomik kalkınmasında da rol oynayan bir kavramdır sağlık. Modern ilerlemeye eşdeğer olarak bireye verilen önem artmakta, insan sağlığı için yapılan

¹ M. Özdemir, “Sağlık Çalışanlarının Sorunları”, Toplum ve Hekim Dergisi, C.14, S. 6, Ankara, 1999, s. 402

² Ş. Altındiş – Ş. Özdemir – M. Altındiş, Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri, Fethiye, 2006, s. 136

³ S. Aykanat, “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Gazi Üniversitesi (GÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2003, s.3

yatırımlar önemli seviyeye ulaşmaktadır. Sağlık kurumları ve işletmelerinin kişinin sağlık ve sıhhatini muhafaza etmek ile ilgili görevini gerçekleştirebilmesi için kaliteli ve verimli hizmet sağlamaları gerekmektedir. Bu yalnızca ekonomik kaynaklarla değil, çevre sağlığını muhafaza etmeyi meslek ve iş olarak edinmişlerdir. Gerekli bilgi kabiliyetler ile teçhizatlı olan çalışanların, ihtiyaç, istek ve beklentilerinin belirlenerek bu yönde motive edilmeleri sağlanabilir. Hastanelerde, sağlık personelleri belirli bir alanda uzmanlaşmak için farklı alanlarda eğitim almış ve farklı kabiliyetlere sahip olan sağlık personeli olarak çalışmaktadır. Hastanelerde bulunan tüm çalışanları bir noktada birleştiren ortak etken, insan sağlığını korumayı amaç ve görev edinmiş olmalarıdır.

İdareciler, motivasyonu etkileyen etmenlerin çalışanların görev ve konumunu göz önüne alarak, kişilerin tutum ve davranışlarını analiz ederek anlayabilirler. İnsanlar hal ve hareketleri ile kendi iç dünyalarını dışa vururlar. Bu nedenle sağlık yöneticileri çalışan personelin tutumlarını yorumlamalıdır. Bu tutumları yorumlamaları karşısında onları motive edecek yöntem ve uygulamalar geliştirmelidirler. Günümüz toplumunda insanlar buldukları kurum içerisinde, ne kadar önemli olduklarına ve kendi şahsiyetlerine ne kadar önemli ve değerli oldukları gösterildiği aşama sürecinde ve tüm gelişmelere karşı açık olduklarına ikna edildikleri takdirde daha yararlı olmaları sağlanabilmektedir.

İdareciler çalışan personelin meslek ve kültürel gelişmesini her zaman için desteklemeli ve emri altında çalışanların faaliyetlerinin analiz edilmesi sağlanmalıdır. İdarecinin kendi ile ilgili olması kesinlikle çalışanın şahsını çalıştığı kurum için daha önemli ve değerli hissetmesini sağlamaktadır.

3. SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONELİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler ve Sağlık Çalışanları

3.1.1. Ücret ve Sağlık Çalışanları

Ücret sağlık çalışanları için, kullanılan en eski ve en yaygın özendirme araçlarının başında gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışan bireyler ücretin fazlalığından çok diğer çalışan bireylerin aynı iş için aldığı ücretle ilgilenmekte ve bundan etkilenmektedirler. Ücretin verilmesinden daha önemli bir şey varsa o da ücret artışlarının hangi seviyede en yüksek performansı kazandıracakını saptamak ve örgüt

içinde ücret artışının hangi dönemde çalışan motivasyon düzeyinin artırmaya yönelik olduğunu öngörebilmektir. Ancak, ücret artışı sürekli olması durumunda örgüt için yarardan çok zarara neden olabilmektedir. Çünkü, sürekli ücret artışı çalışmada bir beklentiye yol açmakta ve ücret artışının olmadığı durumlarda çalışanlarda iş doyumsuzluğuna, isteksizliğe, moral bozukluğuna ve motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Sağlık çalışanlarında ücret etkili bir motivasyon aracı olabilmektedir.

Ülkemizde memurlar için uygulamada olan sisteme göre, ücret saptanmasında dikkate alınan temel unsurların başında öğrenim derecesinin geldiğini söylemek mümkündür. “Memurlar, öğrenim derecelerine (ilk, orta, lise, lisans, önlisans, v.s.) göre belirli sınıf ve derecelere ayrılmıştır. Maaşı oluşturan unsurlar, taban maaş, kıdem, yan ödemeler, özel hizmet tazminatı, lojman tazminatı, yabancı dil tazminatı ve aile yardımından oluşur. Buna ilaveten 1991 yılından itibaren sağlık kurumlarında döner sermaye ödemesi uygulamasına geçilmiştir.”¹ Ekonomik olarak kendini özgür hissetmeyen işgöreninin motivasyonu olumsuz olarak etkilendiği görülmektedir. Sağlık çalışanlarının almış olduğu sabit ve ek döner sermayenin emekliliğe yansıtılmaması sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumsuz etkileyen önemli hususlardan biridir. Döner sermaye, maaş ve diğer haklar konusunda sağlık çalışanlarına yapılacak olan iyileştirmeler motivasyonlarını olumlu etkileyerek daha verimli ve yüksek performansla çalışmalarına yardımcı olabilmektedir.

3.1.2. Kâra Katılma ve Sağlık Çalışanları

Kara katılma önemli bir ekonomik motivasyon aracıdır. “Kâra katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. Sistemin işleyiş şekli her dönem sonunda elde edilen kârın bir bölümünün işgörelere bırakılması şeklindedir.”² Kâra katılma sisteminin gayesi, gerçekleşmesinde düşük sermaye kadar emek faktörünün de önemli olduğudur. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak kâra katılmalarını sağlayıp temin etmek geçerli yöntemlerden biridir.

Kurumun yıllık veya dönem sonunda çalışanlarına elde ettiği karın bir kısmını bırakması kara katılma olarak ifade edilmektedir. Bu yöntem çalışanların kurumun

¹ N. Orak, Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşireler ile Denk Eğitimden Geçmiş Sağlık Personeli Ücretlerinin (Yapılan Ödemelerin) Karşılaştırılması, İstanbul, 1999, s.18

², <http://www.donusumkonagi.net> (05.08.2013)

karından pay almasını sağlamaktadır. Kâra katılma yöntemi sayesinde çalışan ile kurum arasında güçlü bir bağ oluşur. Çalışanlar, kurumun performans, kar ve verimliliğini sürekli olarak takip eder ve katkıda bulunmak için çaba sarfeder. “Kâra katılma sistemi, bir taraftan işgörenin daha fazla, daha istekli ve daha verimli çalışmasını sağlarken, bir taraftan da işgörenin performansının yükselmesiyle işletmenin başarıya ulaşmasını mümkün kılabilir. Bu nedenle, bu sistem, hem işgören, hem de işletme için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.”¹ Sağlık kurumlarında çalışanlar döner sermaye sistemi ile kara katılmaktadır. Döner sermaye sistemi ile çalışanlar kurumun yüksek performans göstermesi halinde döner sermaye ek ödemesini yüksek alabilmektedir. Kurumun düşük performans ve karlılık göstermesi durumunda çalışanlarda düşük gelir elde edilmektedir.

Kâra katılmanın faydalı yönleri olduğu gibi zararlı olduğu yönleri de vardır. Personelin çalışmasıyla işletmenin kârı arasında sürekli bir ilişki ve koordinasyon bulunmayabilir. Bir kurum içinde aynı performansı sağlamayan tüm çalışanlara eşit derecede pay verilmesi, daha çok performans göstermiş olan çalışanı olumsuz yönde etkiler. Bir işletmenin her zaman kâr etmeme durumu da söz konusudur. Dolayısıyla sürekli kârdan pay verme motivasyonu uygulamak, uygun olmayan koşullarda dahi çalışanın bu beklenti içerisine girmesine neden olur.

3.1.3. Sosyal Yardımlar ve Sağlık Çalışanları

Sosyal yardımlar, ekonomik motivasyon araçların en sonuncusudur. Bunların içerisine. Servis, özel sağlık sigortaları, özel günlerde yapılan giyecek yardımları vb. içermektedir. “Yapılan araştırmalara göre sosyal imkanlar ve hizmetler yöneticiler için en önemsiz görülen motivasyon araçlarından bir tanesini oluşturmaktadır.”²

3.1.4. Yükselme Olanığı ve Sağlık Çalışanları

Ücretten daha etkili bir sistemde iş doyumunu ve yükselme olanağıdır.

Çalışma ortamında terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanında bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. “Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin

¹ Ö. Elbir, Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri, Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi (DPÜ), SBE, YYLT, Kütahya, 2006, s. 57

² Şahin, s.543

yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.”¹ Çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çalışan kişiler göreve başlarken yükselme olanağını göz önünde bulundurur. Bundan dolayı çalışanlar bir kurum veya işletmede işe başlarken görevde yükselme ve gelişme olanaklarına dikkat eder “Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüzeleşecek mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle çalışanlar daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir, ilerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların, çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde; yükselme, işyerinde bir teşvik aracıdır.”² Sağlık sektöründe ve kamu çalışanlarının incelenen çalışmaları ışığında motivasyonlarını arttıran en önemli etkenlere değer verme, yükselme olanaklarının verilmesi, görüş ve fikirlerinin alınması gibi faktörlerdir. Kamu sağlık alanında çalışanların motivasyonla alakalı çalışmaların zayıf olduğu, bunun giderilmesi için sağlık çalışanların yükselme olanağının sağlanması, iş yükü ve çalışma sisteminin yeterli personel istihdamı ile yeniden düzenlenmesi, katılımın sağlanması, sosyal etkinliklerin ve fiziksel imkânların sağlanması çalışmaları önerilmiştir.

3.2. Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler ve Sağlık Çalışanları

3.2.1. Takdir Edilmek ve Sağlık Çalışanları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından birincisi takdir edilmektir. “Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Marifet iltifata tabidir atasözü takdir edilme kavramını en iyi şekilde açıklamaktadır. Bu yaklaşımda anlatılmak istenen kişinin belli bir uyarıcı karşısında bir davranış sergilemesiyle bir pekiştireç (takdir edilme) elde etmesi durumunda kişinin gelecekte de aynı davranışı sergileme ihtimalinin artmasıdır.”³

Çalışanı son derece motive eden ve azimli, özverili bir şekilde çalışmaya yönlendiren önemli bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Çalışan kişiler yaptıkları işi hak ettikleri an takdir edildiklerinde mutlu olur ve bu takdir edilme sonucunda kendisine, yaptığı işe önem verildiğini fark eder ve bundan memnuniyet duyar. “Çalışanlar genellikle şöyle yakınırlar o kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile

¹ Şahin, s.544

² Şahin, s.544-545

³, <http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf> (05.08.2013)

etmiyor. Çalışanlara katkıları için neden teşekkür etmeyiz? Çalışanlar, geri bildirim almak için yanıp tutuşurlar. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler.”¹ İdarecinin doğru zaman ve yerde adil olarak yapmış olduğu takdirler çalışanları ciddi anlamda motive etmektedir. Sağlık sektöründe çalışan sağlık personelleri ise takdir edilmeyi ve önemsenmeyi hem kurum yöneticilerinden hem de hizmet verdikleri hasta ve hasta yakınlarından bekler. Özellikle hasta ve hasta yakınlarının çalışana takdir etmesi, çalışanın gün içinde yaşamış olduğu tüm olumsuzlukları yok etme gücüne sahiptir.

3.2.2. Statü ve Sağlık Çalışanları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri statüdür. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bütünsel kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü emek ve çabayı sergilemekten çekinmeyecektir. Statü, saygı ile beraber bulunur.

İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde pozitif etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarını sağlayabilir. Çalışan devlet memurları buna örnek verilebilir. “Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının rolü büyüktür. Kişilere verilecek olan hediyeleri ve takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur.”² Bu tür bir teşvik aracı, çalışan personelden beklenen çalışmaların hazzını, personelin dinamizmini ve işgörme arzusunu çoğaltacaktır. Kısacası statü önemli bir motivasyon ve güdülenme aracıdır.

3.2.3. Çalışmada Bağımsızlık ve Sağlık Çalışanları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise çalışmada bağımsızlıktır. İş görenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. “Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk

¹ Z. Ay, Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi (SÜ), SBE, YYLT, Konya, 2007, s. 49

² Eren, 2003, s. 575

fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinir.”¹ Kısacası çalışanlara çalışma özgürlüğünün tanınmaması durumunda çalışanlar değişik işler arama sürecine gireceklerinden iş görenleri motive etmek ve başka kurumlara geçmelerini önlemek için çalışanlara çalışma özgürlüğü verilmelidir.

Çalışanlara güven duyarak yeterli kolaylığın tanınması, bireysel üretkenliğin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Bunun için çalışana güven duyulması şarttır. “Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler, her konuda işlerine karışılmasından hoşlanmazlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin olduğu işletmelerde çalışanların verimli olamadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri görülmektedir.”² Baskıdan uzak ve yapılan işe karışmaların sınırlı ve yerinde olduğu iş ortamlarında çalışanlar yapılan işe ve verilen hizmete etkileri daha fazla olabilmektedir.

3.2.4. Psikolojik Güvence ve Sağlık Çalışanları

Çalışan bireyin içgüdüsel olarak çalışma ortamında kendini güvende hissetmesi ve yöneticinin bu ortamı sağlaması çalışanın performansını ve verimliliğini artırmaktadır. “İşin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusudur.”³ İdarecilerin çalışanlara güven içinde çalışacakları bir ortam sunmaları, çalışana psikolojik açıdan motive edebilmektedir.

3.2.5. Yetki Aktarımı ve Sağlık Çalışanları

Yetki aktarımı, çalışma ortamı içerisinde yoğunluğun düşürülmesi ve esaslı, etkili yönetim için yetki devir ve aktarımları gerçekleştirilmektedir. “Yetki, yöneticinin saptanan amaçlara ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki devri ise, bir yöneticinin veya örgütsel birimin bir başka yönetici veya örgütsel birime belirli görevleri yapabilmesi için yetki vermesidir.”⁴ Yetki aktarımı önemli bir bilgi, deneyim ve uygunluk gerektirmektedir. Bundan dolayı yetki aktarımı önemli bir beceri istemektedir. Yetki aktarımının yapılması yöneticinin astına güven duymasına bağlıdır. Böylece, işlerin daha seri ve etkili yapılması sağlanmaktadır. Yetki

¹ Sabuncuoğlu –Tüz, s.127

² A. Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006, s. 40

³ Eren, 1993, s. 78

⁴ E. Kanbur, Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Mobilya ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi (BAÜ), SBE, YYLT, Balıkesir, 2005, s.54

aktarımı, işi yerinde uygulamalı şekilde yürütenlerin, ortaya çıkabilecek problemleri zamanında ve yerinde çözmesine etken olabilmektedir. Doğru yetki aktarımları ile çalışanlar pozitif şekilde güdülenip böylece yöneticilerin de daha başarılı olması olasıdır.

3.3. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel – Yönetimsel Faktörler ve Sağlık Çalışanları

Bu kısımda incelenecek olan örgütsel ve yönetimsel isteklendirme ve motivasyon araçları; yükselme olanakları, amaç birliği, işi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, adaletli ve devamlı disiplin sistemidir.

3.3.1. Yükselme Olanakları ve Sağlık Çalışanları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından birincisi yükselme olanaklarıdır. Yükselme imkanları başarının gereği bir ödüdür ve bir motivasyon aracılığı niteliği taşımaktadır. “İş görenler çalıştıkları iş yerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip deneyim kazandıkça, buldukları konumlardaki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bundan dolayı daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır.”¹ Kısacası, iş yerinde yükselmek, güdülenme diğer bir ifadeyle teşvik aracıdır.

3.3.2. İş Çekici Kılma ve Sağlık Çalışanları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından üçüncüsü işi çekici kılma. “Monoton bir iş hayatı çalışanlarda çeşitli sorunlar yaratmıştır. Bu sorunlarda çalışanın iş hayatına yansiyarak iş hayatında olumsuz durumlara sebep olmuştur. Bunun üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin önemli olduğunu ortaya koymuştur.”² Fakat, kendisi için farklı olan işi yapan kişi, o işe karşı daha tutumlu bir hal alarak dikkatli, planlı ve sistemli hareket edecektir. Sonuç olarak bir kimse yaptığı bir işle övünüyor ve gurur duyuyorsa, onun kişisel tatmini fazla olacaktır.

¹ Eren, 2003, s.573

² Sapançalı, s. 62

3.3.3. Fiziksel Çalışma Şartları ve Sağlık Çalışanları

Fiziksel çalışma koşulları da motivasyon araçları arasında bulunmaktadır. Fiziksel çalışma koşulları içerisinde işin düzen ve tertibinden 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, işgörenler üzerlerinde değişik etkiler yarattığı ortaya konulmuştur. “Farklı şirketlerden yüzlerce işgören üzerinde yapılan araştırmaya göre; işgörenler maviye boyanmış bir ofiste çalışırken kendilerini depresif hissettiklerini, duvarları ve tavanı sarı olan ofislerde işgörenlerin böyle bir ortamda kendilerini mutlu ve enerjik hissettikleri ve işlerine de daha çok konsantre olabildiklerini, kırmızının hakim olduğu ofis ortamında işgörenlerin kendilerini tutkulu ve normale göre daha öfkeli hissettiklerini, ifade etmişlerdir.”² Bundan dolayı fiziksel çalışma koşulları önemsiz küçük ayrıntılar gibi görünse de iş görenler üzerinde motive edici etkilere sahiptirler.

3.3.4. İş Genişletilmesi ve Sağlık Çalışanları

İş genişletilmesi motivasyonu artırmaya yönelik diğer araçtır. “İş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu da oldukça azaltmaktadır.”³ İş genişletilmesinde çalışanların yani iş görenlerin uyumu şarttır. Çalışanlar böylelikle kendilerini daha fazla geliştirebilirler.

3.3.5. İş Zenginleştirilmesi ve Sağlık Çalışanları

Bir diğer motivasyon ve isteklendirme aracı ise iş zenginleştirilmesidir. İş zenginleştirme; işin içeriğinin, iş görenlerin başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı

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

², <http://www.habervitrini.com> (06.08.2013)

³ D. Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s. 96

sağlayacak ve onlara daha çok yetki ve sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve farklı duruma getirecek şekilde değiştirilmesidir.

3.3.6. İş Rotasyonu

Motivasyon araçları arasında iş rotasyonu da yer almaktadır. İş rotasyonu çalışanın aynı organizasyon içinde geçici olarak iş değiştirme sürecidir. “İş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.”¹ Böylece, iş rotasyonu uygulaması iş gören kişilere daha çok beceri kazandırarak, yönetim, planlama, değişikliğe uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi hususlara da olanak sağlayabilmektedir.

3.3.7. Ekip Çalışması ve Sağlık Çalışanları

Motivasyon ve isteklendirme aracının diğeri ise ekip çalışmasıdır. Aynı bilgi birikimine sahip olan kişilerin bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek yaptıkları çalışma ise ekip çalışması olarak tanımlanabilir. İş görenleri bir bir motive etmenin maliyeti oldukça yüksektir. Ekip çalışması ise maliyeti düşük etkinliği yüksek bir motivasyon ve isteklendirme aracıdır.

Ekip çalışmasının motivasyon üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılması noktasında aşağıdaki örneği incelemek yararlı olacaktır.

“Perakende satış yapan büyük bir şirket, küçük mağazalara ve merkez bayiliklere bilgisayar sistemleri kurulması için bir ekip oluşturdu. Ekip bir yıl süre ile sistemlerin tesisi ve kontrolü üzerinde çalıştı. Bu arada ekibin çalışmalarıyla ilgili aylık bültenler kurum içinde yayımlanıyor, ekip toplantılarına arada sırada katılan genel müdür, yapılan çalışmalardan dolayı çalışanları tebrik ediyordu. Bilgisayarları üreten firma ise ekibin, böyle bir sistemi ilk kez başarı ile tesis ettiğini belirterek, onlardan diğer müşterilerine bu konuda briefing vermelerini ister. Ekip çok iyi motive olmuş ve beklenen hedefe vaktinden önce ulaşmıştır. Ekip elemanları yaptıkları işten o kadar zevk almışlardı ki, proje bittikten bir yıl sonra bile hâlâ yaptıkları ekip çalışmasından ve aldıkları hazdan bahsediyorlardı.”² Görüldüğü gibi, iyi bir iş çıkarmış olan ekip bu olaydan dolayı takdir edilmiştir. Takdir edilme, kişilerde nasıl ise ekibe ayrı bir gurur ve

¹ F. Ölçer, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma” Erciyes Üniversitesi (ERÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 3, S. 25, Erzurum, 2005, s. 1

² Allan, s. 110

öväünç kişisel tatmin kazandırmıştır. İyİ bir ekip lideri ekibin görevini başararak motive etmelerini her zaman için temin etmelidir.

3.3.8. Sendikalaşma ve Sağlık Çalışanları

Günümüzde sendika ile yönetim arasındaki ilişkiler işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmelerde çalışanları ilgilendiren kararların büyük bir kısmını sendikalarla yapılan sözleşmeler dikkate alınarak verilmektedir. Bu nedenle, tarafların birbirini tam olarak anlayabilmesi için iyi ilişkiler geliştirilmek zorunluluğu vardır. Dünyada ve ülkemizde sendika ile olan ilişkileri genellikle insan kaynakları departmanları yürütmektedir. “Örgütteki insan gücünün sürekliliği ve verimliliğinin sağlanabilmesi, önemli ölçüde insan kaynakları yöneticilerinin sendika ile olan ilişkileri iyi yürütebilmesine bağlıdır. Örgütler büyüdükçe, örgütte çalışanların sayısı önemli ölçüde artmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların işverenle olan ilişkileri ortadan kaybolmaktadır. İşte sendikaların çıkış nedenlerinden birisi de budur. Sendikalar aracılığıyla çalışanlar, işyerinde alınan kararlara katılma yada bu kararları etkileme şansı bulurlar. Yine sendikalar sayesinde iş koşulları ve iş çevresi çalışanları istediği tarzda değiştirebilmekte ve iş yaşam kalitesi iyileştirilebilmektedir. Bu durum aynı zamanda yönetimi örgütü nasıl yöneteceği konusunda bazı kısıtlamalarla karşı karşıya bırakır.”¹

3.3.9. Katılımcı ve Demokratik Yönetim ve Sağlık Çalışanları

İnsana verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artacaktır. Bu da insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı demokratik bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir. Bu yönetim şekline katılmalı veya katılımcı yönetim adı verilmektedir.

3.3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma ve Sağlık Çalışanları

Çalışma ortamında aynı şekilde devam eden çalışma ortamı monotonluğa sebebiyet verir. Monotonluğun yaratmış olduğu sıkıcı havayı yok etmek için ve çalışma ortamını daha çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurulabilir.

¹ H. Özgen – A. Öztürk – A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s.337

Bu müzik ortamı sözsüz ve hafif müzik eşliğinde dinlendirici bir ortam yaratacağı için monotonluk ortamından uzaklaşılacaktır. Monotonluk havasından çalışanın uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla belirlenmiştir.

3.4. Motivasyon Araçlarının Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirme

Türkiye ve dünya ekonomisi içinde hizmet sektörünün artışı, yaşam süresinin neredeyse tüm dünya ülkelerinde hızla artması ve buna paralel olarak sağlık sektörünün sürekli olarak teknolojik ilerleme ve ekonomik büyüme içinde bulunması sağlık sektöründe sunulan hizmetin niteliğini her geçen gün önemli ölçüde arttırmaktadır. “Özellikle müşteri odaklı pazarlamanın tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmalar tarafından benimsenmeye başlamasıyla birlikte, Türkiye’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar çeşitli girişimlerde bulunarak hizmet kalitelerini yükseltmeyi amaçlamaktadırlar.”¹ Hastanelerin toplum için gerekli olan sağlık hizmetlerini temin etmek amacıyla faaliyet gösteren yoğun bir emeğe sahip olan teknolojik bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen hedefi gerçekleştirmede hastanenin ulaşacağı başarı ve başarısızlık oranı kendi bünyesinde bulundurduğu personeline bağlıdır.

Çalışanların sağlık kurumları için ne kadar önemli olduğu faktöründen bahsedilmeye çalışıldı. “Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları amaçlara ve kaliteli hizmet seviyesine ulaşabilmesi, kurum tarafından sağlıklı ve adaletli bir motivasyon yapılmasına bağlıdır.”² Bundan dolayı, personelin verimliliğinin artırılmasında motivasyonunda önemli bir yeri bulunmaktadır. Hastane personelinin her birisi kendine getirilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça idari faaliyetlerden hiçbir sonuç alınamaz. Dolayısıyla kişinin verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye karşı istekli olması gerekir. Bu aşamada da motivasyon devreye girerek bu isteğin yoğunlaşmasında etkili olur.

¹ Özgen ve diğ., s. 340

² Bayar ve diğ., 2008

SONUÇ

Sağlık çalışanları insan hayatı üzerine kurulu hassas dikkat gerektiren meslek gruplarıdır. Bu yüzden çalışma hayatlarında dikkat ve hassasiyet gerektiren, hataya sebebiyet vermeden faaliyetlerini sunmalıdırlar. Bu yüzden ki; çalışma koşulları ve motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Hastanelerde en önemli konuma sahip olan sağlık çalışanlarıdır. Sağlık çalışanlarının performans ve verimliliğini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi çalışan motivasyonu için oldukça önemli bir faktördür. Çalışan bireyler işlerinde yüksek performansla ve örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışabilmeleri onların motivasyonuna ve işlerinden doyum elde etmelerine bağlı olmaktadır.

Örgüt içerisinde üretim faktörlerinin en etkili ve en zor kontrol edilen emek faktörüdür. Motivasyonda özendirme araçlarının kullanılması, varılması istenen en etkili sonuç, çalışanlarda daha çok çalışma işleyişi yaratabilecek unsurları bularak bu ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılayabilmek ve her gün işe istekli gelip, işlerinde istekle çalışmalarını sağlamaktır. İnsanlar çalıştıkları iş çevresi ve yaptıkları işten doyum elde ettikleri sürece yüksek motivasyon ve verimli çalışmaları mümkün olabilmektedir. Organizasyon sınırları içerisinde istekleri karşılanamayan personel mutsuz olabilmektedir. Mutsuz olarak çalışan bireyler örgüt amaçları doğrultusunda hareket edememekte ve örgüt başarısını olumsuz etkilemektedir.

Çalışan bireylerin yüksek motivasyonla çalışmalarını etkileyen çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler kişiden kişiye ve zamana göre farklılık göstermektedir. Her çalışmanı motive edici farklı faktörler bulunmaktadır. Organizasyon içinde çalışan bir bireyi motive eden bir faktör başka bir çalışan için etkili olamayabilir. Örgüt sınırları içerisinde işletme verimliliği ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışan bireylerin olmasını isteyen bir yöneticinin çalışanların motivasyon düzeyleri dikkate alarak motivasyonu etkileyen etkenleri etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Sağlık kurumlarında olan mesleki risk ve tehlikeler, işlerin monoton olması gibi olumsuz etkenlerin sağlık personelinin motivasyon düzeyini olumsuz etkilediği ve sağlık personelinin sahip olduğu yetenek ve potansiyeli olumlu olarak kullanmasına engel olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerde çalışan kişilere verilen yetki ve sorumluluk dengeli ve adaletli bir şekilde uygulanması çalışan bireylerin motivasyonları için olumlu

katlı sağlamaktadır. Çalışan bireylere yetki olmadan sorumluluğun verilmesi motivasyonunun olumsuz etkilenmesine, işlerin örgüt amaçları doğrultusunda yürümemesine ve işgörenin yıpranmasına neden olmaktadır. Ayrıca sorumluluğu olmayan bir yetkinin verilmesi de çalışan bireyin keyfi davranışlar sergilemesine yol açmakta ve örgütün olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. İşgörenin yıllarca çalışarak tecrübe kazanması sonucunda bulunduğu konum, yetkilerinin yetersiz olması ve yükselme imkanının olmaması çalışan personelin olumsuz etkilenmesine ve şevkinin azalmasına yol açmaktadır. Günümüzde bütün örgütlerde terfi son derece etkili bir motivasyon aracı olduğu görülmektedir. Sağlık kurumlarında başarı ve tecrübeye dayalı bir yüksek sisteminin olması sağlık personelinin motivasyonunu olumlu etkilemekte ve kurumun verimini artırmaktadır.

Eğitim düzeyi yüksek olan personelin, kurum için gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesine yönelik düzenlemelerin yapılması motivasyon düzeylerinin olumlu yönde etkilenmesine yol açmaktadır. Yetki ve sorumluluk verilen personelin meslekte geçirmiş olduğu yıl ve kıdem dikkate alınması gerekmektedir. Örgüt içinde çalışmaya yeni başlayan bireyler için iş için yeterli bilgiye sahip olmalarını ve kurum amaçlarını benimsemelerinin sağlanması için düzenlemelerin yapılması motivasyon düzeylerinin olumlu yönde etkilenmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin motivasyon düzeyleri, çalıştıkları kurumlarda sağladığı maddi ve manevi kazançlara göre değişiklik göstermektedir. Çalışan bireylerin örgüt içinde maddi ve manevi doyum yaşamaları yüksek enerjiyle ve yüksek motivasyonla çalışmalarına yol açmaktadır.

Motivasyon kavramı hem insansal, hem örgütsel hemde toplumsal sistemlerle ilgili olduğundan, örgütte motivasyon çalışmalarında olumlu sonuçlar elde edebilmek için uzun süreli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu sebepten motivasyon ile ilgili olumlu faktörlerin kısa sürede yapılmasının beklenmesi zor ve hem çalışanların hemde işverenlerin böyle bir beklentiye girmeleri yanlış bir düşünce olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreçte iki kesiminde birbirleriyle etkileşim içinde motivasyonu bir yaşam biçimi olarak kabullenmesi sürece sabırla katkılar sağlaması, sonuca götürücü çabaları desteklemesi ve uygun olanları hayata geçirmesi, motivasyonda beklenen faydayı optimum kılabilir.

Çalışmada varsayımların değerlendirilmesi şu şekildedir;

“i. Hastane çalışanlarında motivasyonu olumsuz etkileyen faktörler, iletişim eksikliği, huzursuz ve stresli çalışma ortamı ve yoğun iş yüküdür.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü, iletişimin yetersiz olduğu ortamda amaç ve beklentiler örtüşmeyecektir. Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgütü oluşturan en önemli unsur olan insan gücünün de örgüt amaçları gibi bir takım amaçları bulunmaktadır. Amaçların birbirleriyle örtüşmesi önemlidir. İş gören örgütün amaçlarını tam ve açık şekilde bilmeli ve benimsemelidir. Örgütün iş görenden beklentileri açıkça ortaya konmalıdır. Örgütlerin varlıklarını amaçları doğrultusunda sürdürebilmeleri, iş görenlerin bu amaçlara uygun davranmalarına bağlıdır. Bu durum örgüt ve birey beklentilerini karşılaması olarak yorumlanmaktadır.

İş birliği ve takım ruhunun geliştirilmesi moral açısından önemlidir. Çalışma ortamında bireyler arasındaki ilişkilerin, iletişim yetersizliği takım ruhunu öldürmektedir. Örgütsel havanın olmadığı çalışma ortamında bireyler arasında sürtüşme, huzursuz atmosfer hakim olmaktadır. Çalışanlarda memnuniyetsizlik, isteksiz çalışma hasta bakıma sunulan hizmette performans düşüklüğüne yol açabilmektedir.

Hasta sirkülasyonunun çok olduğu stresli yoğun çalışma ortamlarında hasta bakımı sunan sağlık çalışanlarının iş yükünün iyi ayarlanması gerekmektedir. Yetersiz sayıda sağlık hizmeti veren çalışanlarda yorgunluk, bitkinlik, aşırı iş yükü, stres, geri dönüşü olmayan hatalara neden olabilmektedir. Hasta ve sağlık çalışanı için risk faktörü oluşturmaktadır. Kontamine aletlerle yaralanan sağlık çalışanları, bulaşıcı pek çok rahatsızlığa yakalanmaktadırlar. Uzun süren tedavi süreçleri beraberinde psikolojik rahatsızlıkları da getirmektedir.

“ii. Hastanelerde çalışan sağlık personelinin motivasyonunun olumsuz etkilenmesi hem sağlık personelinin hem de hastaların sağlığını olumsuz etkilemektedir.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü, hastanelerde çalışan personelin motivasyon seviyesinin olumsuz etkilenmesi çalışanlarda bitkinlik, yorgunluk ve isteksizlik gibi olumsuz faktörleri yaşamalarına neden olmaktadır. Motivasyonu olumsuz etkilenen sağlık personelinin strese girerek kendi sağlığının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Ayrıca, isteksiz olarak çalışan sağlık personeli

hastaların sađlıđını olumsuz etkilenmesini dűşűk performansla bakım sunmasına neden olmaktadır.

“iii. Hastanelerde uygun çalıřma ortamı ve iyi kořulların sađlanması sađlık personelinin motivasyon seviyesinin yűksek olmasına neden olmaktadır.” Varsayım tutarlıdır. űnkű, hastanelerde olumlu çalıřma ortamı ve iyi kořulların sađlık personelinin motivasyon ve performans dűzeyinin yűksek olmasına neden olmaktadır. Mesleki deneyimden ۆrnek verecek olursam, Prof. Dr. İsmet Aydın dۆneminde 1995 yıllarında Endokrinoloji kliniđinin ilk açıldıđı yıllarda hasta sayısı ile bakımı sunacak çalıřan sađlık personeli sayısı, iř yűkű oranı, çalıřma ortamı, çalıřma kořulları, dengeli, yeterli seviyede olduđu için hasta ve çalıřan memnuniyeti tatmin edici seviyede gۆrűlmekteydi.

“iv. Hastanelerde alıřan sađlık personellerinin dengesiz ve yetersiz űcret dađılımı çalıřan motivasyonunu olumsuz yۆnde etkilemektedir.” Varsayım tutarlıdır. űnkű, sađlık çalıřanları yođun çalıřma ortamında emeklerinin karřılıđını aldıkları takdirde iřteki performanslarını olumlu yۆnde etkilemektedir. Tűm hastane çalıřanlarının yaptıđı iř, eđitim durumları, çalıřma ortamı, iř yűkű, iř stresine ne derece maruz kaldıđı bűtűn detaylar deđerlendirildikten sonra dengeli ve yeterli űcret dađılımı yapılması gerekmektedir. İnsan hayatına hizmet sunan stresli ve riskli çalıřma ortamında bulunan meslek mensuplarının sađlık risk faktۆrű ve iř yűkűnűn gۆz ۆnűnde tutulması gerekmektedir.

“v. Hastane alıřanların eđitim dűzeyi, mesleki bilgi ve deneyimine gۆre gۆrev atama ve statű verilmesi motivasyon dűzeylerinin olumlu yۆnde etkilenmesine yol açmaktadır.” Varsayım tutarlıdır. űnkű, terfi son derece etkili bir motivasyon aracı olarak g�rűlmektedir. Sađlık kurumlarında terfi ve statű sađlık personelinin motivasyonunu olumlu etkilemekte ve kurumun verimini arttırmaktadır. Terfi verilecek kiřinin eđitim durumu, mesleki bilgi ve beceri, yıl ve kıdem dikkate alınması gerekmektedir. Çalıřanlar bir kurumda iře bařlarken görevde yűkselme ve geliřme olanaklarına dikkat etmektedirler. İlerleme ya da yűkselme yolları tıkanan çalıřanların, çalıřma, gayret ve řevkleri azalmaktadır. Ayrıca, uzun yıllar aynı klinikte

alışan hemşirelerin, kendi alanlarında branşlaşma yoluyla statü kazanması, kurumun bu doğrultuda faaliyetlerde bulunması önerilmektedir. Profesyonel hemşire, uzman hemşire statüsüyle görev yapan sağlık çalışanı mesleki başarısından dolayı kişisel tatmini fazla olmakta, bu da işi çekici hale getirmektedir.

KAYNAKLAR

Adair, J., Etkili Motivasyon, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003

Akdemir, A., Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri, İstanbul, 2003

Akgün, C., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995

Akıncı, Z., Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi, AKD, SBE, YYLT, Antalya, 2001

Allan, J., Daha İyi Nasıl Motive Etme, (Çev. Ç.Ali), İstanbul, 1998

Altındış, Ş. –Özdemir, Ş. –Altındış, M., Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri, Fethiye, 2006

Aslan, H. –Aslan, O. – Kesepara, C. –Alparslan, Z.N. – Ünal, M., “İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik ve Güvenirliliği”, Düşünen Adam: Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, C. 11, S. 2, Ankara, 1998

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

Aşkun, İ. C., İşgören, Eskişehir, 1978

Ay, Z., Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2007

Aykanat, S., “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2003

Başaran, İ., Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara, 1992

Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003

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

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999

Canpolat, B.M. –Kutlu, O., Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya, 2003

Çelik, P., İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama, AÜ, SBE, YYLT, Antalya, 2010

Demir, C. - Tatar, F., “Hemşirelerin Hastane Yönetiminden Beklentilerinin Karşılama Düzeyleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 6, S. 1, Ankara, 2000

Dicle, Ü. – Dicle, A., “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Üni., İşletme Fakültesi Dergisi, C.1, S.1, Erzurum, 2005

Dinler, Z., İktisada Giriş, Bursa, 1995

Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1987

Elbir, Ö., Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri, Kütahya Ceza İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2006, s. 57

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001

- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2003
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000
- Freedman, J.L. – Serans, D. O. - Carlsmith, J. M., Sosyal Psikoloji, (Çev. A.Dönmez), Ankara, 1998
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımları, Ankara, 2004
- Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doymu ve Güdüleme, Ankara, 2000
- Güven, S. H., “İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel Küresel ve Örgütsel Değişkenler”, Amme İdaresi Dergisi, Sevinç Matbaası, C. 14, S. 3, Ankara, 1981
- Hick, H. - Gullet, C. R., Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev. B. Baykal), İstanbul, 1981
- Kanbur, E., Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Mobilya ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, BAÜ, SBE, YYLT, Balıkesir, 2005
- Kaplan, M.. Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, ATÜ, SBE., YYLT, Ankara, 2007
- Karakaya, A. –Ay, F.A., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Sağlık Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, S.1, 2007
- Kavuncubaşı, Ş. - Kısa, A., Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2002

Kavuncubaşı, Ş., Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2007

Kaynak, T., Organizasyonel Davranış, İÜ, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 1990

Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006

Kocaoğlu, M., Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001

Korkmaz, S., Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üni., SBE, YYLT, Mersin, 2008

Kumkale, T. T., Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998

Kuşluvan, Z., “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları” Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, C.3, S.3, Ankara, 1999

Kutlu, O. – Bozkurt, M.C., Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya, 2003

Menderes, M., Sağlık Kurumlarında Muhasebenin Önemi, Hastane İşletmeciliği, Eskişehir, 1995

O. Kutlu – M.C. Bozkurt, Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya, 2003

- Okyay, A.Y., “Hastanelerde Organizasyon Şeması ve Üst Yönetim”, Ekrem Sağlık Kuruluşları ve Hastanelerde Örgüt-Yönetim Yapısı, I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Kuşadası, 1994
- Onal, G., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1995
- Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981
- Oral, S. – Kuşluvan, Z., “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, S. 2, Ankara, 1997
- Orak, N., Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşireler ile Denk Eğitimden Geçmiş Sağlık Personeli Ücretlerinin (Yapılan Ödemelerin) Karşılaştırılması, İstanbul, 1999
- Osmay, N., İnsan Mühendisliği, Ankara, 1994
- Ölçer, F., “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, ERÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 25, Erzurum, 2005
- Önen, L. - Tüzün, M. B., Motivasyon, İstanbul, 2005
- Özdemir, M., “Sağlık Çalışanlarının Sorunları”, Toplum ve Hekim, C.14, S. 6, Ankara, 1999
- Özgen, H. – Öztürk, A. – Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002
- Özgülbaş, N., Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1995
- Öztekin, A., Yönetim Bilimi, Ankara, 2002

- Öztürk, H., Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri, İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 2002
- Sabuncuoğlu, Z.B. – Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998
- Sabuncuoğlu, Z.B. – Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001
- Sapancalı, F., “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar” Verimlilik Dergisi, S.4, Ankara, 1993
- Schwartz, W., Hastaliksız Bir Yaşam, (Çev. N.N.Domaniç), Ankara, 1999
- Seçim, H., “Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri”
<http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (21.07.2013)
- Seçim, H., Hastane Yönetim ve Organizasyonu, İstanbul, 1985
- Sözen, C., Sağlık Yönetimi, Ankara, 2003
- Şahin, A., Yönetim Kurumları ve Motivasyon İlişki, Konya, 2004
- Şimşek, M. – Akgemici , T. – Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Ankara, 1998
- Toker, B., Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri, İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YDT, İzmir, 2006
- Tosun, K., İşletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul, 1977
- Üzeyir, G., “Müşterek Karar Alma”, Akşam Gazetesi, 28 Mayıs 2001

Wolf, P., “Motivasyon Kavramı”, Yurttan Dünyadan Dergisi, (Çev. H.Tuncer), C. 57,
S. 3, İstanbul, 2006

Yenersoy, G., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1997

Yıldız, Y. Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetimsel Sorunların İncelenmesi Edirne İlinde
Örnek Bir Uygulama, TÜ, SBE, YYLT, Edirne, 2008

Yüksel, O., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000

....., <http://www.akademikbakis.org/pdfs/9/matrix.doc> (28.07.2013)

....., <http://www.donusumkonagi.net> (05.08.2013)

....., <http://www.habervitrini.com> (06.08.2013)

....., <http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf>
(05.08.2013)

ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Mardin’de doğdum. İlk ve ortaöğrenimimi Diyarbakır’da tamamladıktan sonra Dicle Üniversitesi Sağlık Meslek Lisesini bitirdim. 1993 yılından beri Dicle Üniversitesinde hemşire olarak göreve başladım. Anadolu Üniversitesi Ön Lisans Hemşirelik Bölümünü bitirdim. Daha sonra Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Hemşirelik Bölümünden mezun oldum. 1993 yılında farklı kliniklerde görev aldım ve halen Dicle Üniversitesi Hastanesinde çalışmaktayım. Evli ve iki çocuk annesiyim.

Figen ŞENGÜL