

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

**ÖZEL VE KAMU SAĞLIK KURUMU YÖNETİCİLERİNİN  
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

**DENİZLİ ÖRNEĞİ**

( Yüksek Lisans Tezi )

**Yusuf İYİLİKÇİ**

İSTANBUL, 2012

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

**ÖZEL VE KAMU SAĞLIK KURUMU YÖNETİCİLERİNİN  
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER  
DENİZLİ ÖRNEĞİ**  
( Yüksek Lisans Tezi )

Hazırlayan :  
**Yusuf İYİLİKÇİ**  
**110746191**

Danışman :  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2012

# ÖZEL VE KAMU SAĞLIK KURUMU YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: DENİZLİ ÖRNEĞİ

Yusuf İYİLİKÇİ

## Özet

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Günümüz de sağlık hizmetlerinin yönetiminde tahmin edilemeyen bir profesyonelleşme gerçekleşmektedir. Görev yaptığı kurumlar ile bütünleşmiş, görev ve sorumluluklarının bilincinde ve yaptığı işe tam anlamıyla motive olmuş yöneticinin, emek-yoğun teknolojiye sahip olan bu kurumların performans ve verimini artıracığı bilinmektedir. Yüksek motivasyona sahip yöneticiler verimliliği de beraberinde getirecekleri için çalıştığı kurumunun amacına ulaşmasında büyük fayda sağlarlar.

Bu tez çalışmamda; Denizli İli özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler ele alınmıştır. Bu çalışmada, motivasyon kavramı, önemi, unsurları ve faktörlerini ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel yapının etki dereceleri olarak teorik bölümlerde literatür taraması yöntemleriyle incelenerek açıklanmaktadır. Buna ek olarak son kısım olan uygulama bölümünde ise anket, gözlem ve mülakat yöntemi kullanılarak elde edilen veriler ile motivasyon faktörlerinin Denizli İli özel ve kamu sağlık yöneticilerini nasıl etkilediğini ve hangi faktörün motivasyonlarında daha çok etkili olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Performans ve Verimlilik, Sağlık Kurumu Yöneticileri

# **FACTORS AFFECTING THE PRIVATE AND PUBLIC HEALTH FACILITY MANAGERS MOTIVATION: EXAMPLE DENIZLI**

**Yusuf İYİLİKÇİ**

## **Abstract**

Motivation is one of the most important phenomena that shape human relationships. No matter what type of all enterprises, institutions and organizations to realize the common objective purpose of the right of people concentrate their efforts. The desired result, regardless of the business of the people in question are willing to get the job done, the job requires to adopt. That is the level of motivation of the individual providing this request.

Professionalisation of the management of health care takes place in today's unpredictable. Integrated with his institutions, and his work fully aware of the duties and responsibilities of motivated managers, labor-intensive technology, which is known to increase the efficiency of performance of these institutions. Efficiency of highly motivated managers in achieving the purpose of the institution is trying to bring together provide a great benefit.

This is the thesis; Denizli Province factors that affect the motivation of managers of public and private health care institution are discussed. In this study, the concept of motivation, importance, elements and factors, economic, psycho-social and organizational structure by examining the degree of impact methods described in the literature as the theoretical sections. In addition to this section of the application that is the last part of the questionnaire, observation and interview data obtained using the method of motivating factors in Denizli, and what factors affect both private and public health managers tried to explain their motivation is more effective.

**Key Words:** Motivation, Motivation Factors, Performance and Efficiency, Health Center Managers.

**ÖZEL VE KAMU SAĞLIK KURUMLARININ YÖNETİCİLERİNİN  
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER (DENİZLİ ÖRNEĞİ)**

**İÇİNDEKİLER**

Sayfa No:

Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler.....	I
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract).....	II
İçindekiler.....	III
Tablolar Listesi.....	VIII
Kısaltmalar Listesi.....	XI
Giriş .....	1

**BÖLÜM 1**

**MOTİVASYON, MOTİVASYON UNSURLARI VE ÖNEMİ**

1.MOTİVASYON KAVRAMI.....	9
2.MOTİVASYON UNSURLARI.....	10
2.1.Kararlara Katılma.....	10
2.2.Başarı Sonucu Takdir Edilme.....	13
2.3.Eğitimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi.....	14
2.4.Değer ve Statünün Motive Etme Gücü.....	20
2.5.Yetki ve Sorumluluk Devrinin Motivasyona Katkısı.....	21
2.6.Çevreye Uyum Göstermenin Motivasyon Düzeyini Yükseltmesi.....	24
2.7.Ücretin Motivasyona Etki Derecesi.....	25
2.8.Örgütte Terfi Olanağının Motivasyona Katkısı.....	30
3.MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	32

3.1.Yönetici Açısından Önemi.....	32
3.2.Çalışan Açısından Önemi.....	35
3.3.Sosyal Çevre Açısından Önemi.....	37

## BÖLÜM 2

### MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1.MOTİVASYONA ETKİ EDEN EKONOMİK FAKTÖRLER.....	39
1.1.Ücretin Motivasyon Düzeyine Etkisi.....	39
1.2.Primli Ücret Uygulaması ve Çalışma İsteği Üzerindeki Etkisi.....	42
1.3. Kâra Katılma ve Performansa Etkisi.....	43
1.4. Ekonomik Ödüllerin Motive Etme Derecesi.....	44
1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	46
2. PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER.....	47
2.1. Örgüte Olan Güven Duygusunun Gelişmesi.....	47
2.2. Sosyal Etkinliklere Katılma.....	48
2.3. Çalışmada Bağımsızlık ve Örgütsel Esneklik.....	50
2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma.....	52
2.5. Ödül ve Cezanın Motivasyon Üzerindeki Etki.....	53
2.6. Modern Örgüt Yapısında Öneri Sistemi.....	54
2.7. İşin Cazibesinin Motivasyona Etkisi.....	55
2.8. Değer ve Statünün Çalışan Üzerindeki Etkisi.....	56
2.9. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek.....	58
3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLER.....	59
3.1. Amaç Birliği ve Örgütsel Başarı.....	59
3.2. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	60
3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri.....	62

3.4. Kararlara Katılma Sürecine İştirak Etme.....	64
3.5. İletişimin Örgüt ve Çalışan Üzerindeki Etkisi.....	65
3.6. Disiplin Sisteminin Performans Düzeyine Etkisi.....	68
3.7. Yönetimde Esnek Yönetim Anlayışı.....	69
3.8. Takdir Edilme Motivasyon Seviyesine Olumlu Etkisi.....	70
3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	71

### BÖLÜM 3

## ÖZEL VE KAMU SAĞLIK KURUMLARININ YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

1.TÜRKİYE’DE SAĞLIK SİSTEMİ VE SAĞLIK HİZMETLERİNDEKİ ÖZELLEŞTİRMELER HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	72
1.1. Türkiye’de Sağlık Sistemi.....	72
1.1.1. Birinci Basamak Koruyucu Sağlık Hizmetleri.....	75
1.1.2. İkinci ve Üçüncü Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri.....	75
1.2. Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinde Özelleştirme.....	76
2. DENİZLİ ÖZEL VE KAMU SAĞLIK KURUMLARI İLE YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	78
2.1.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri.....	78
2.2.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Çalışma Yaşamındaki Hizmet Süreleri.....	79
2.3.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin şimdiki çalıştığı kurumdaki iş deneyim düzeyi.....	80
2.4.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Şu Anda Buldukları Görev Unvanı.....	81

2.5.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Buldukları Statüde Çalışma Süresi.....	82
2.6.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Aylık Gelir düzeyi.....	83
2.7.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yaş Düzeyi, Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımı.....	84
2.8.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Cinsiyet Dağılımı.....	85
2.9.Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Medeni Durum Dağılımı.....	86
3.DENİZLİ ÖZEL VE KAMU SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNDE MOTİVASYON.....	87
3.1.Denizli Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörler.....	87
3.1.1.İşyerinde Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımının Olmasının Motivasyona Olumlu Etkisi.....	87
3.1.2.Yöneticinin Aldığı Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunluğunun Değerlendirmesi ve Motivasyona Etkisi.....	88
3.1.3.Yöneticinin, İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Yüksek Olması Motive Olmak İçin Yeterlidir.....	89
3.1.4.Primli Ücret Uygulaması İle İşteki Başarılar İçin Prim Verilmesi, Çalışma İsteğini, Azmini ve Motivasyonu Artırır.....	90
3.1.5.Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır.....	92
3.1.6.Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır.....	93
3.1.7.Çalışılan Kurumun, Emeklilik, Sigorta Gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır.....	94
3.1.8.İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum.....	95
3.1.9.Giyecek, Yiyecek, Yakacak, Konut, Ulaşım Olanakları Gibi Cazip İmkanlar Olmalıdır.....	96



3.2.Denizli Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler.....	97
3.2.1.İşyerindeki Prestij ve Diğer İnsanlardan Görülen Saygı ve Değer Çalışanlar İçin Önemlidir.....	97
3.2.2.Görevim Nedeniyle Toplum İçerisinde Kazandığım Saygınlık Motivasyon İçin Önemli Bir Faktördür.....	98
3.2.3.Yaptığımız Hizmetlerin Sonucunda Başkalarının Memnun Olması Motivasyonumuzu Artırır.....	99
3.2.4.Bağımsız Çalışma İmkani Verilerek İnsiyatif Kullanabilmek İş Yapma İsteğini Artırarak Motivasyona Etkisi.....	100
3.2.5.İş Yerinde Rotasyon Metoduyla Belirli Sürelerde Farklı Yerlerde Görev Yapmak Çalışma Çevresine Uyumu ve Motivasyonu Artırır.....	101
3.2.6.Çalışanlara Dostça Davranılmalı, Empatik Tutum Sergilenmelidir.....	102
3.2.7.Çalışanların Görüş ve Önerilerinin, Üstlerince Önemszenmesi Onların Çalışma Hevesini Kamçılar.....	103
3.2.8.Önemli Bir Unvana ve Cazip Bir İşe Sahip Olmak, Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilebilir.....	104
3.2.9.Doğum Günü, Evlilik, Yıl Dönümü Gibi Özel Günlerin Hatırlanmasının Motivasyona Etkisi.....	105
3.2.10.İş Dışında, Eğlenceler, Sportif Uğraşlar vb. Sosyal İmkanların Olması İş Motivasyonunu Artırır.....	106
3.2.11.Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir.....	107
3.2.12.Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir.....	108
3.2.13.Bulduğum Kurum İçinde Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonumu Artırır.....	109
3.2.14.Adil Bir Ceza Sistemi Çalışma Disiplinini ve Çalışma İsteğini Artırır.....	110

3.2.15.Çalışılan Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygılı Olması Motivasyonu Yükseltebilir.....	111
3.2.16.Çalıştığım Kurumda, Bireysel Farklılıklar, Çalışanların Psikolojisi ve Kişiliği Dikkate Alınmaktadır.....	112
3.2.17.İşyerinde Duygu, Düşünce ve Davranışlarımı Yeterince İfade Edebiliyorum.....	113
3.3.Denizli Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	114
3.3.1.Tüm Çalışanların (Yöneten ve Yönetilen), Ortak Amaçlar İçin Çalışması Sağlanmalıdır ve Kurumda Çalışanların, Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması Kurumun Başarısı İçin Gereklidir.....	114
3.3.2.Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır.....	115
3.3.3.Çalışanlara Eğitim, Kişisel İlerleme, Gelişme ve İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Sağlanmalıdır.....	116
3.3.4.Başarılı Olan Personelin Takdir Edilmesi, Teşekkür Edilmesi veya Plaket Verilmesi Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır.....	118
3.3.5.Bölümler Arası ve İş Arkadaşları Arasındaki İletişimin Varlığı ve Kurumun Faaliyetleri Hakkında Çalışanlara Bilgi Verilmesi Motive Edici Bir Etki Yaratır.....	120
3.3.6.İş Arkadaşlarımdan Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar, Çalışma Motivasyonumu Azaltır.....	121
3.3.7.Çalışma Ortamının Isıtma, Aydınlatma, Havalandırma Gibi Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması İş Motivasyonunu Artırır.....	122
3.3.8.Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır...123	
3.3.9.Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanığına Sahip Olması ve Terfi İmkanlarından Yararlanabilmesi, İyi Bir Ücrete Göre Daha Çok Motivasyon Sağlar.....	124
3.3.10.Örgütsel Demokrasinin Gerçekleşmesi İçin Katılımcı, Demokratik ve Esnek Bir Yönetim Biçimi Olmalıdır.....	126

3.3.11.Kurum Kültürü Çeşitli İletişim Kanalları İle Her Fırsatta Bütün Çalışanlara Anlatılmalı ve Kurum Kültürüne İnsan Odaklı Bir Yönetim Anlayışı Hakim Olmalıdır.....	127
3.3.12.Kurumda, Disiplin Kuralları Hakkaniyetli Bir Biçimde Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır.....	128
3.3.13.Çalışan Her Bireye Aynı Yönetim Tarzı Uygulanması Gerekir, Kişisel Farklılıkların İş Alanında Fazla Etkisi Yoktur.....	129
3.3.14.Ekiple Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağlıyor.....	130
3.3.15.Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Artırır.....	131
3.3.16.Teknolojik Yenilikler Çalışanları Gitgide Monotonlaştırarak Motivasyon Düzeylerini Olumsuz Yönde Etkiler.....	132
SONUÇ.....	134
KAYNAKÇA LİSTESİ.....	139
EK 1. ANKET FORMU.....	142

## TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa No:</u>
Tablo1.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin eğitim düzeyleri.....	77
Tablo2.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin çalışma yaşamındaki hizmet süreleri.....	78
Tablo3.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin şimdiki çalıştığı kurumdaki iş deneyim düzeyi.....	79
Tablo4.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin şu anda buldukları görev unvanı.....	80
Tablo5.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin buldukları statüde çalışma süresi.....	81
Tablo6.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin aylık gelir düzeyi (ek ödeme dahil).....	82
Tablo7.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin sahip olduğu yaş düzeyi, cinsiyet ve medeni durum dağılımı.....	83
Tablo8.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin sahip olduğu cinsiyet dağılımı.....	84
Tablo9.Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin sahip olduğu medeni durum dağılımı.....	85
Tablo10.İşyerinde yeterli ve adil bir ücret dağılımının olmasının motivasyona olumlu etkisi.....	86
Tablo11.Yöneticinin aldığı ücretin, kurumda sahip olduğu statüye uygunluğunun değerlendirmesi ve motivasyona etkisi.....	87
Tablo12.Yöneticinin, işinden sağladığı maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterlidir.....	88
Tablo13.Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.....	89
Tablo14.İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır ....	90
Tablo15.Çalışanların kara katılımı aidiyet hissini artırır.....	91

Tablo16.Ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.....	92
Tablo17.Çalışılan kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olmalıdır.....	93
Tablo18.İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum.....	94
Tablo19.Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.....	95
Tablo20.İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir.....	96
Tablo 21.Görevim nedeniyle toplum içerisinde kazandığım saygınlık motivasyon için önemli bir faktördür.....	97
Tablo22.Yaptığımız hizmetlerin sonucunda başkalarının memnun olması motivasyonumuzu artırır.....	98
Tablo23.Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğini artırarak motivasyona etkisi.....	99
Tablo24.İş yerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmak çalışma çevresine uyumu ve motivasyonu artırır.....	100
Tablo25.Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir.....	101
Tablo26.Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.....	102
Tablo27.Önemli bir unvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir.....	103
Tablo28.Doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanmasının motivasyona etkisi.....	104
Tablo29.İş dışında, eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olması iş motivasyonunu artırır.....	105
Tablo30.Çalışanlar ödül aldıkları başarılı davranışı tekrarlama eğilimindedir.....	106
Tablo31.Mesleki tehlikeler çalışma isteğini olumsuz olarak etkilemektedir.....	107
Tablo32.Bulduğum kurum içinde yapılmaya değer ve önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırır.....	108
Tablo33.Adil bir ceza sistemi çalışma disiplinini ve çalışma isteğini artırır.....	109

Tablo34.Çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir.....	110
Tablo35.Çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.....	111
Tablo36.İşyerinde duygu, düşünce ve davranışlarımı yeterince ifade edebiliyorum.....	112
Tablo37.Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.....	113
Tablo38.Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir.....	113
Tablo39.Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır .....	114
Tablo40.Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalıdır. konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.....	115
Tablo41.İşinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.....	116
Tablo42.Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.....	117
Tablo43.Başarılı olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.....	117
Tablo44.Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.....	118
Tablo45.Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gereklidir....	119
Tablo46.İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar, çalışma motivasyonumu azaltır.....	120
Tablo47.Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonunu artırır.....	121
Tablo48.Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır.....	122
Tablo49.Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır.....	123
Tablo50.İşte terfi edebilmek iyi bir ücret almaktan daha önemlidir .....	123

Tablo51.Terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkiler.....	124
Tablo52.Örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi olmalıdır.....	125
Tablo53.Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara anlatılmalıdır.....	126
Tablo54. Kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı hakim olmalıdır .....	126
Tablo55.Kurumda, disiplin kuralları hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalıdır.....	127
Tablo56.Çalışan her bireye aynı yönetim tarzı uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.....	128
Tablo57.Ekiple çalışmam ve iyi bir takım çalışması verimli olmamı sağlıyor.....	129
Tablo58.Çalışanlar arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetli olması motivasyonu artırır.....	130
Tablo 59. teknolojik yenilikler çalışanları gitgide monotonlaştırarak motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkiler.....	131

## KISALTMALAR LİSTESİ

Çev.	Çevirmen
Diğ.	Diğerleri
DT	Doktora Tezi
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
GÜ	Gazi Üniversitesi
İABD	İşletme Ana Bilim Dalı
İÜ	İstanbul Üniversitesi
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KSIÜ	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
MÜ	Marmara Üniversitesi
NÜ	Niğde Üniversitesi
s.	Sayfa
S.	Sayı
SDÜ	Süleyman Demirel Üniversitesi
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
YYLT	Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
YTÜ	Yıldız Teknik Üniversitesi



## GİRİŞ

- Konu Seçimi: Yaşadığımız çağı en iyi anlatan kavramların, sürekli değişim ve gelişim olduğu yaygın bir kanaat olarak kabul edilmektedir. Günümüzde değişim ve gelişimin yaşandığı asıl alan ise bilgi üretimidir. Artık dünyanın her ülkesinde, kamu veya özel olsun her kesiminde, insanların veya kurumların, bu akıl almaz değişim ve gelişim sürecinde ayakta durabilmelerini sağlayan en önemli sermayesi bilgidir. Bilim adamları tarafından her fırsatta bilgi toplumu olarak nitelendirilen bu dönemin, en vazgeçilmez ögesi de bilgiyi üreten konumundaki insandır.

Görüleceği üzere ister yönetici olsun, isterse işgören, her insanın yaşamak ve hayatını devam ettirmek için motivasyona ihtiyacı vardır. Yöneticilerinde diğer insanlar gibi motivasyonun birçok unsurundan etkilendiği fikri düşüncesi üzerine ve aynı zamanda kamu ve özel sektör açısından baktığımızda da yöneticinin üzerinde daima bir işveren bulunduğu gerçeğini unutmamak gerekmektedir. Bu nedenle yöneticileri de ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel yapı içinde bir birey olarak motivasyonun tüm unsurlarından etkilendiğini bilmektedir. Böylece yöneticilerin de birer işgören oldukları görülmektedir. Motivasyonu etkileyen faktörleri incelerken yönetici yerine; *işgören* ve *çalışan* terimleri kullanılmaktadır. Nitekim bu terminoloji ile yöneticiler, kurumlarda çalışan birer işgören olarak değerlendirilerek, konu açıklanmaya ve araştırılmaya çalışılmaktadır.

Geçmişte, bir maliyet unsuru olarak görülen, bunun da ötesinde, örgütte kullanılan makinelerle eşdeğer, hatta bu makinelerin bir parçası olarak görülen insan kaynakları, fazla önem verilmeyen bir unsur olarak düşünülüyordu. Zamanla, yapılan bu değerlendirme hatası anlaşılmış ve örgütte insan unsuruna gereken önemin verilmesinin verimliliği artıran ve örgütün amacına ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olduğunun farkına varıldı.

İnsan unsuru, örgütlerin başarısına etki eden önemli faktörlerden birisidir. Başarı büyük oranda; insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya en uygun çalışma koşullarının oluşturulmasına bağlıdır.

Ancak bu şekilde insan etkin ve verimli çalışarak örgütsel başarıya beklenen yararı katabilir. İnsanın etkin, verimli, severek ve isteyerek çalışması ile örgütsel amaçlara yöneltilmesini veya harekete geçirilmesini sağlayacak şartların araştırılması ve oluşturulması; bir şeyin bir amaca yöneltilmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelen motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir. Motivasyon özellikle günümüzde yetenekli, bilgili ve inisiyatif kullanabilen çalışanları istihdam edebilmek, onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek ve onları motive etmek açısından son derece önemlidir.

Yönetimin en önemli görevlerinden biri olan örgütsel etkinliğin sağlanması, çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini gerektirmektedir. Çünkü örgütteki her bir çalışan, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça yönetsel etkinlikten sonuç almak mümkün değildir. İşte motivasyonun rolü ise bu isteği yoğunlaştırmak ve teşvik etmektir.

Geçen yüzyıl boyunca özellikle gelişmiş ülke yönetim bilimcilerinin üzerinde önemle durdukları ve hakkında birçok kuram ortaya koydukları motivasyon konusu, henüz sanayi toplumu olma ile bilgi toplumuna ulaşma vizyonunda olan Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hayati bir öneme sahiptir. Gelişmekte olan ülkelerin birçok açıdan gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşabilmeleri, halen en önemli sermaye olarak adlandırılan işgörenlerin, yaratıcılık anlamında güdülenmiş bir profile sahip olmaları ile mümkün gözükmektedir.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Klasik yöneticiler, çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım ise; motivasyonu olumlu yönde etkileyen kişileri tanıma, saygı ve statü sahibi olma ve çalışanlara destek gibi faktörlerin kullanımını savunmaktadır

İster kamu ister özel kesimde olsun örgütlerde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile doğru orantılı olup, yöneticinin başarısı ise, işgörenlerin üretkenliği, verimliliği ve işe bağlılıkları ile alakalıdır. Çalışanların başarısı ise, onların huzurlu bir çalışma ortamında doğru amaçlar etrafında yönetilmelerine ve bu yönde motive

olmalarına bağılıdır. Yöneticilerin işgörenlerini yeterince motive edebilmesi için, hem motivasyon konusunu hem de işgörenlerini yakından bilmek, tanımak zorundadırlar.

Örgütlerde başarı, fiziksel ve finansal kaynaklarla, insan kaynaklarının uygun bir şekilde bileşimi sonucudur. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansızdırlar; verimlilik ya da başarıya yalnızca insan unsuruyla birlikte olduklarında ulaşabilirler. Yönetici, üretimin cansız faktörlerini kolaylıkla kullanabilir ve girdi çıktı ilişkisini hesaplayabilir. Oysa yönetici; insan unsuru ile çalışırken istek, irade, bağımsızlık gibi soyut kavramlarla karşılaşır. Çalışanlar isterlerse üretimi artırabilir, isterlerse sınırlandırabilir. İnsan faktörünün bu niteliği ile motivasyon ihtiyacını ve gerekliliği ortaya çıktı. Örgütler yalnızca insanları işe çekmede değil aynı zamanda bu insanları muhafaza etmede de zorluklar yaşamaktadır. Başarının, yetenek ve motivasyonun bir sonucu olduğu ve birinin olmadığı yerde diğerinin yetersiz kalacağı ifade edilebilir. Günümüz şartlarında beceri seviyesi yüksek bir personel yeteri kadar motive edilmemişse, göstereceği çaba zaman içinde azalacaktır.

Mal ve hizmet üreten bütün örgütler, günümüz rekabet ortamında müşteri memnuniyetini, insan odaklı bir yönetim anlayışını, katılımcı bir yönetim ve işbirliği içinde en verimli ve etkin olan ve örgüt kültürüne en uygun olan çalışma koşullarını yaratmayı, personelin örgüt vizyonu, misyonu ve temel değerlerine göre örgütsel hedeflere ulaşma yönündeki gayretler için çalışanların moral ve motivasyon seviyesini yüksek tutmak ve iş yaşam kalitesini iyileştirmek durumunda olduğu gerçeğini asla unutmamalıdır.

Motivasyon seviyesi düşük ve iş yaşam kalitesi çağdaş çalışma standartlarının altında olan bir örgütte görev yapan personelin etkin ve verimli olması oldukça zordur. O halde örgütleri yönetenler, organizasyonda çalışan personelin moral ve motivasyon düzeyini yükseltmek durumundadır. Organizasyonları yöneten, onlara hayat ve canlılık veren, sahip oldukları maddi ve manevi değerleri ile birbirine göre önemli farklılıklar gösteren insanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan temel unsurlardır. Sosyal bir yaratık olan insanları mutlu etme, onların kullanması için mal ve hizmet üretme, en kaliteli mal ve hizmeti tüketicilere, yani insanlara en uygun yer ve zamanda ulaştırma gayreti içinde olan bütün örgütler temelde, öncelikle çalışanları ve daha sonra ise müşterileri olan diğer insanları memnun edecek, onların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutacak yönetim süreçlerini bulmak,

durumundadır. Aksi halde dünyadaki çetin rekabet koşulları sonucu bu örgütlerin ekonomik hedefleri olan örgütlerin ayakta kalması, ekonomik olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi çok zor olacaktır.

İşletmelerin başarıları karmaşık ve çok yönlü olan insan faktörünün anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm varlıklar, ancak çalışanları aracılığıyla örgütün amaçlarına hizmet edebilmektedir.

Bütün işletmelerin temelini oluşturan insandır. İnsanın etkin, verimli ve istekli çalışması motivasyonun sağlanmasıyla mümkündür. Motive olmuş her eleman kurumunu başarıdan başarıya sürükler. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. İşletme çalışanlarındaki motivasyon eksikliği, verim düşüklüğüne dolayısıyla da işletmenin çöküşüne ve hatta sağlık işletmelerinde geri döndürülemez hataların olmasına neden olabilirler. Bunun için özellikle de insan hayatının söz konusu olduğu sağlık işletmelerinde yöneticiler, motivasyonu sağlayıcı ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel unsurlarını bilmek ve bu unsurların etki ortamlarını hazırlamaları gerekmektedir.

Günümüzde, işletmelerin en önemli unsurunun, insan kaynakları olduğu artık kesin olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin, insan unsuruna gereken önemin verilmesi ve onun ihtiyaçlarının, beklentilerinin, hedeflerinin yeterince karşılanması ile verimliliği artar ve amacına ulaşması sağlanır. Bu amaca ulaşılmasını sağlayan en önemli araç ise çalışanların motive olmasıdır. Çünkü motivasyonun, işgörenin ihtiyaç ve hedeflerini uyumlu hale getirmesi; işletmelerin örgütsel etkinliğinin artırılması ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması; işgörenlerin psikolojik anlamda huzurlu olması işletme açısından önem taşır. Bu nedenle hizmet sektöründe büyük pay sahibi olan sağlık kurumlarını ve diğer insanlara sağlık hizmeti sunma amacı ile çalışan personeli organize eden, yönlendiren ve yönlendiren sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemek için Denizli İli sağlık kurumlarının yöneticilerini konu olarak seçtik.

- Çalışmanın Amacı ve Planı: Bu çalışmanın bir kısmında teorik bilgilerin anlatıldığı iki bölüm bulunmakta, diğer kısmında ise saha çalışması ve bu çalışmaya ait bulguların anlatıldığı bölüm yer almaktadır. İlk iki bölümdeki amacımız öncelikle motivasyon kavramını ele alarak, işletmelerde mal ve hizmet üreten işgören ve yöneticilerin motivasyonuna etki eden faktörleri ve motivasyonun yönetici, çalışan ve sosyal çevre açısından taşıdığı önemi ortaya koymaktır. Bu çalışma ile motivasyonu etkileyen faktörler, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel bağlamda incelenecektir. Burada motivasyonla ilgili temel kavramları, unsurları ve önemini anlatırken bir diğer amacımız da işletmelerin tarihsel gelişim süreci içerisinde organizasyon yapılarının, yöneticilerin ve çalışanların üretim aracı olarak nasıl etkilendiklerini göz önüne sermektir. Bu konular hakkında ekonomik, sosyolojik ve kültürel gelişmeler göz önünde tutularak, günümüz koşulları içinde yorum, eleştiri ve önerilerde bulunacağız.

Çalışmanın diğer kısmına ait son bölümünde ise amaçladığımız husus öncelikle saha çalışması sonucunda ortaya çıkan bulguları değerlendirerek, yorumlamak ve eleştirerek, önerilerde bulunmaktır. İlk olarak Türkiye’de ki sağlık sisteminin organizasyon yapısını incelemek gerekecektir. Daha sonra Denizli İli’nde ki özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri başta anket tekniği olmak üzere, gözlem ve mülakat yöntemlerini de kullanarak tespit etmeye çalışarak buradan elde edeceğimiz bulguları değerlendirip yorumlamayacağız. Yine ilk iki bölümde olduğu gibi yöneticinin motivasyonunu etkileyen faktörleri ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel açıdan demografik unsurları dikkate alarak inceleyeceğiz. Bununla beraber Denizli İli özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin kurumlarına, çalışanlarına ve sosyal çevrelerine olan bakış açılarını, tutumlarını, ihtiyaç ve beklentilerini ortaya koyacağız.

- Kullanılan Metod ve Teknikler: Çalışmanın teorik kısmında kaynak taraması tekniği kullanmamız gerekmektedir. Diğer kısımda ise saha çalışması için anket tekniğini kullanacağız. Denizli İli özel ve kamu sağlık yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri ve etki derecelerini belirlemek amacıyla ulaşılan kaynaklar ve bu konudaki çalışmalar incelenecektir.

Bununla birlikte saha çalışmasını yaparken kendi bulgularımız yanı sıra bazen de teorik bilgilerden de yararlanacağız. Saha çalışmamız sırasında anket

sorularımızla ilgili deneklere bilgiler verirken örnek olay, gözlem, mülakat ve dinleme gibi tekniklerle de birtakım bilgiler edinerek bunları da anket sonuçlarının yanında değerlendireceğiz. Böylece tek bir saha çalışması uygularken diğer araştırma tekniklerinden destek alıp yararlanacağız.

Her denek anketinden sonra sohbet ortamı içinde sorularımızı dolaylı bir şekilde yeniden yöneltme fırsatı bulduk. Böylelikle örnek olay, gözlem, dinleme, mülakat gibi teknikleri kullanmış bulundum. Ayrıca anket çalışmamın bitmesinin ardından ilerleyen günlerde tekrardan deneklere ziyarette bulundum. Bu ziyaretlerim sırasında sohbet ortamı içinde dolaylı olarak sorularımızı tekrar deneklere yönlendirerek tekrarladık. Böylece anketin sonuçlarını ve doğruluğunu kontrol etmiş bulduk.

- Karşılaşılan zorluklar ve sınırlamalar: Çalışmanın karşılaşılan temel zorluklarını teorik kısmın için ele aldığımızda; yeni kaynaklara zor ulaşılabilir olması, kütüphanelerden elde edilen kaynaklardan yararlanma ve değerlendirme sürelerinin kısıtlı olması, sağlık yöneticileri üzerine yapılan çalışmaların çok az sayıda olması olarak ifade edebiliriz.

Çalışmanın bir diğer kısmı olan saha çalışmasında karşılaşılan temel zorluklar ise; deneklerin yönetici olması nedeni ile yoğun bir çalışma yaşamlarının bulunması ve anket çalışması için uygun bir zamanın yakalanmasındaki güçlük çok dikkat çekiciydi. Bunun dışında anket uygulanan yöneticinin uygun bir fiziki çalışma ortamında bulunmasındaki güçlük ve temel olarak güven ortamının oluşturulabilmesini söyleyebiliriz. Zaman sınırlamasının bulunması ve deneğin saha çalışmamıza gösterdiği samimiyet derecesi hiç kuşkusuz sık karşılaşılan zorluklardandır. Bu çalışmada bu sınırlama ve zorlukları aşmak için uygun zamanı yakalamak sık sık deneklerle bir araya geldik. Samimiyet derecesini ölçmek ve anketlerin doğruluğunu değerlendirmek amacıyla da anket sonrası deneklere ziyaretlerde bulunduk. Bu çalışmanın saha çalışması aşamasında zaman sınırlamasında en uygun zamanı yakalamanın güçlüğüne üstüne basarak vurgulamak gerekmektedir.

- Varsayımlar: Çalışmanın temel varsayımları şunlardır:

- i. Ekonomik faktörlerden olan ücret bireyin temel ihtiyaç ve gereksinimlerini giderebilmesi için motive edici bir güçtür.
  - Çalışanlara verilen ücretin adil, dengeli ve günümüz ekonomik koşullarına uygun olarak verilmesi bireyin kuruma olan güvenini, bağlılığını ve dolayısıyla motivasyonu beraber verimliliğinin de artmasına neden olmaktadır.
  - Ekonomik faktörler, kişiyi yönlendirici bir araç olarak ödül ve ceza şeklinde kullanılmaktadır. Bu yöntemin zamanla etkisinin azalmasından dolayı sık bir şekilde kullanılmaktan kaçınmak gerekmektedir.
  - Çalışanlara, kurumun elde ettiği kardan pay verilmesi ya da gösterdikleri yüksek düzeydeki performanslarından dolayı prim veya ek ödeme verilmesi bireylerin motivasyonlarını yükseltici bir etki yapmaktadır.
- ii. Çalışanların tam ve kapsamlı bir sosyal güvenliğe sahip olmaları motivasyonlarına olumlu olarak etki eder. Bireyin ait olma ve kendini güvende hissetme gibi duygularını gidererek daha yaratıcı düşünme ve yeni şeyler üretme gibi yeteneklerini kullanarak verimliliği ve kaliteli hizmeti artırır.
- iii. Günümüzde çalışan motivasyonu için ekonomik araçlardan daha fazla psiko-sosyal araçlara önem verilmektedir. Çalışanlara yapılmaya değer bir iş ve statü vermek, başarılarından dolayı takdir etmek ve değerli olduğunu hissettirmek bireyin motivasyonunu en üst düzeye çıkarır.
- iv. İletişim kaynaklarının açık olması çalışanların hem kurumun amaçlarına ve kültürüne yönelik hareket etmesinde etkili hem de bireyin sosyal çevresiyle iş yaşamının bir uyum içinde ilerlemesinde ve gelişmesinde önemli rol oynamaktadır.
- v. Çalışanların fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışma konforunun artırılması kurum açısından kalitenin ve verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır.
- vi. Yükselme ve terfi imkanları ile kurumların kuvvetli rekabet edebilme yeteneği artar ve insan kaynaklarının temini de kolaylaşır.
- vii. Yetki ve sorumluluk devri yapan örgütler, çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarını ve iş yapma isteklerini arttırarak onların motivasyon düzeylerini yükseltmektedir.

- viii. Sürekli ve düzenli eğitim faaliyetleri ile çalışanların kendilerine olan güven duyguları artarak daha verimli bir çalışma ortamı sağlanır.
- ix. İşletmede, kararlara katılan bireyin sorumluluk duygusu gelişir ve ait olma duygusu tatmin olur. İşe ve işyerine bağlılığı artan çalışanın motivasyon düzeyi de yükselir.



## BÖLÜM 1

### MOTİVASYON, MOTİVASYON UNSURLARI VE ÖNEMİ

#### 1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon hayatın her alanında karşımıza çıkan önemliliği tartışılmaz bir konudur. Özellikle çalışma hayatında başarıyı etkileyen faktörlerden belki de en önemlisidir. Motivasyon bizim bir şeyi yapmak istememizi sağlayan içimizden gelen bir arzudur ve içimizden gelen bir güçtür. “Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”<sup>1</sup> Amaca ve hedefe ulaşma motivasyonun derecesiyle ilgilidir. İyi motive olmuş insan hedeflerine oldukça etkin ve kısa bir sürede ulaşır.

Motivasyon yaşamın içinde yer alan bireyi ve onun oluşturduğu örgütsel yapıları etki eder. “Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır.”<sup>2</sup> Görüldüğü üzere hem bireyin hem de organizasyonların yaşamsal hedefleri vardır. İnsan yaşamının devamı için temel ve psiko-sosyal ihtiyaçları mevcuttur. Hedefi insan ihtiyacını karşılamak olan örgütlerin ise, faaliyetlerini sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek gereksinimleri vardır.

---

<sup>1</sup> E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s. 492

<sup>2</sup> Z. Sözer, Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2006, ss. 53-54

Motivasyon hayat boyu sürekliliği olan psikolojik bir değişkendir. Bireyin algılama, öğrenme ve kişilik gibi diğer psikolojik özelliklerini etkilemektedir. Çalışanlar açısından da yorumlayıp anlayabilmek için, insanın niçin bazı davranışları yapmaya istekli olduğunu ve hangi durumlarda rahatsız olduğunu bilmeye ihtiyaç vardır.

Psikolojik bir değişken olarak motivasyon, “istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı iç koşulları harekete geçiren içsel bir durum olarak tanımlarken; bir başka tanımda ise, insan davranışı alanında önemli sorun olan, insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağını belirterek motivasyona içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç demektir.”<sup>3</sup> Bununla beraber motivasyonun temelinde insan davranışlarını yönlendiren ve insanı harekete geçiren devamlı bir dinamik ihtiyaçların ve arzuların var olduğu görülmüştür.

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir. Motivasyon kavramının tanımlarından yola çıkılarak bakıldığında, kişilerin motive edilmesinde insanı tanımanın önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda öncelikle, psikolojik bir olgu olan motivasyon ile insan doğası arasındaki ilişkiyi inceleyen unsurları ele almak yararlı olacaktır.

## **2. Motivasyon Unsurları**

### **2.1. Kararlara katılma**

Katılımcı yönetim, diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılmalarının sağlanması, özellikle son yıllarda, örgütsel değişimin belli başlı yöntemlerinden biri haline gelmiştir. “Genelde işgörenlerin, üst kademelerden gelen kararların uygulanmasındaki gayret ve isteklilikleri yeterli olmamakta ve çoğu zamanda işgörenlerin yöneticilerden gelen karar ve talimatlarla aynı fikirde olmamalarından

---

<sup>3</sup> B. Durgun, Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, YYLT., İstanbul, 1992, ss. 3-4

kaynaklanan bir gönülsüzlük ortaya çıkmaktadır.”<sup>4</sup> Bu yüzden çalıştıkları birimde alınacak kararlarda etkili olmak veya en azından bu kararların verilme sürecine katılabilmek işgörenler için birinci derecede motivasyon kaynağı olmaktadır.

Günümüzde kararlara katılma ve verilen kararlarda söz sahibi olma uygulamasının etkinliği ve derecesi örgütün yönetim tarzıyla yakından ilişkilidir. “Katılımın çeşitli dereceleri vardır. İlk aşama katılımı, yönetici, daha önce tartışılan bilgiyi kullanır. Kararın ne olduğunu, nedenini açıklar ve çalışanların konu ile ilgili onaylarını alır. Bu pasif bir yöntemdir. İkinci aşama katılım da, çalışanların öneri sunması istenir ancak sonuçta yine yöneticinin aldığı karar hakimdir. Üçüncü aşamada ise söz sahibi taraf işi yapan kişilerdir. Karar verme yetkisi gruba verilmiştir, bu tarz yönetim en gerçekçi ve teşvik edici olandır.”<sup>5</sup> Serbest piyasa ekonomisinin, uluslararası büyük şirketlerin yaygınlaştığı ve küreselleşmenin hızla arttığı 1980’lerden itibaren Avrupa ve Amerika’da birçok işletme verimliliklerini arttırmak için Japon organizasyonlarının katılımcı yönetim yaklaşımını benimserler. Takım çalışması, problem çözme grupları, çalışanların katılımı ve yetkilendirme bu yaklaşımın en iyi örnekleridir.

İyi niyetli ve sağlıklı düşünen işgörenler kolaylıkla ve isteyerek sorumluluk almak isterler. “Ancak işletmede böyle bir anlayış mevcut değilse, işgören çalıştığı yere yabancılaşacak, yalnız para için çalışacak ve gizli tatsızlık, en iyilerin gitmesi ve kaliteli elemanların alınmaması, devamsızlık, direnişler, grevler, devamlı isyan ve başkaldırma, maliyetin yükselmesi, bazılarının verimi artarken asıl verimin düşmesi, işletmenin tehlikeye düşmesi, güçsüzlük, çok az çalışma, yalnızlık ve itilmişlik duygusu gibi sorunlar ortaya çıkacak ve işletme kendini bir kısır döngünün içinde bulacaktır.”<sup>6</sup> İşletmeler bu tehlikelerin farkına varmışlardır. Artık işgörenin mekanik bir üretim faktörü olmadığı ve psiko-sosyal bir varlık olduğundan yola çıkarak çağdaş yönetim tarzında insan unsuru daha çok önem kazanmıştır.

Yöneticinin, işgörenin görüşleri ve tecrübesinden yararlanmak istemesi çalışanların motivasyonu ve dolayısıyla işletmenin verimliliğini arttıracaktır. “İyi bir yönetici, alınacak kararlarda işgörenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar.

---

<sup>4</sup> Ü. Garip, “Müşterek Karar Alma”, Aksam , <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2001/05/28/yazarlar/yazarlar49.html>, (30/04/2012)

<sup>5</sup> N. Acar, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.8

<sup>6</sup> S. Adalı, Katılnalı Yönetim, İstanbul, 1986, ss.61-62

Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etütler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işgörenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşgörelere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları işgörenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir.”<sup>7</sup> İşgörenin kararlara katılması yöneticinin yetkilerinin azaldığı anlamına gelmez. Yönetici için öncelik kendisinin çıkarları değil işletmenin çıkarları olmalıdır.

Psiko-sosyal bir varlık olan işgörenlerin görüşlerinin alınması onların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak onların ait olma duygularını, bir şeyler yapabilme, ortaya çıkarabilme duygularını tatmin edecektir. Temel gereksinimlerinin karşılanması yanında bu tür psiko-sosyal gereksinimlerinin de karşılanması çalışarlarda işini sevme ve işe bağlılık gibi duyguların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Böylece motive olmuş bir işgören topluluğunun karar verme sürecine katarak bilgi ve tecrübesinden yarar sağlamak üretilen mal ve hizmetin kalitesini artacak, verimliliği ve karlılığı da yükseltecektir. Bunun yanında örgüt içinden gelen yeni ve taze fikirler, işletmenin yeniliklere açık olmasını, yeni ürün geliştirmesini sağlayarak araştırma ve geliştirme için ayıracağı bütçeyi azaltacak ve üretim maliyetlerini düşürecektir.

Bazı dönemlerde kararlara katılma ve görüş bildirme çok yararlı olmamaktadır. Tam katılımcı ve demokratik yönetim tarzında yönetilen işletmeler, kriz dönemlerinde karar alma sürecinin yavaş işlemesinden dolayı hızlı kararlar alamayarak işletmenin zarar etmesine sebep olmaktadırlar. Tabii ki modern örgütlerde karar sürecine katılma motivasyon açısından önem arz ediyor fakat yöneticiler de olayları durumsal yaklaşmayı düşünebilmelidirler.

Karara katılma, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artıran, motive eden bir unsurdur. “İşgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara

---

<sup>7</sup> B. Baykal, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978, s.30

katılma, işgörenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.”<sup>8</sup> Kararlara katılmanın sonucu olarak personelin yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koymalarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesi sağlanır.

## 2.2. Başarı Sonucu Takdir Edilme

İş görene üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi ve yaptığı işlerin takdir edilmesi motivasyon açısından çok önemlidir. Bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir.

İşgöreni mekanik bir üretim faktörü olarak görmek yanlıştır. İşgören psiko-sosyal ihtiyaçları olan değer görmek isteyen bir varlıktır. “Ekonomik ödüller veya parasal motive ediciler genelde işgörenleri motive etmede büyük bir öneme sahip olsalar da, her şartta veya her işgörende beklenen etkiyi yapamazlar. İşgörenler, çabaları sonucunda bir fark yarattıklarının yönetim tarafından fark edilmesini ve bunun bir şekilde ifade edilmesini beklerler.”<sup>9</sup> Onun yarattığı bu farkı takdir etmek, kişi için prestij, başarı ve tatmin olma kaynağıdır.

Yönetici açısından işgöreni takdir etme samimi olmalıdır. “Örgütün hedefleri doğrultusunda iyi yapılmış bir işten dolayı işgörenin övülmesi ve çeşitli yollarla takdir edilmesi, yönetimin işgörelere karşı duyarlı olduğunun bir göstergesidir, bu yüzden takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır.”<sup>10</sup> Bir işten onay görmek, daha geniş çaplı yeniliklere yol açabileceği gibi, yapıcı eleştiriler de insanları kendi potansiyellerini geliştirmeye ve kendilerine bir amaç edinmeye yöneltebilir.

Takdir etme ve takdir edilme kavramlarının daha iyi anlaşılması açısından aşağıda küçük bir hikâye sunulmuştur. “IBM’nin kurucusu Thomas J. Watson, ofis ve atölyelerinde dolaşırken bir çek defteri taşımasıyla ünlüydü. Birinin sıra dışı bir iş yaptığını gördüğünde, o kişiye çek yazardı. Bu miktar 5, 10 veya 25 dolar gibi rakamlar olurdu. Miktarlar küçüktü ama hareketinin etkisi çok iyiydi. Birçok

---

<sup>8</sup> G. İncir, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1985, s. 74

<sup>9</sup> B. Erengül, Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997, s. 94

<sup>10</sup> E. Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993, s. 339

durumda çalışanlar çekleri asla tahsil etmezlerdi. Onları çerçeveletir ve duvarlarına asarlardı. Ödüllerini parada değil, üretimlerinin kişisel takdirinde bulurlardı.”<sup>11</sup> Görüldüğü gibi takdir edilmek kişilerin motivasyonunu önemli derecede etkilemektedir.

### 2.3. Eğitimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi

İşgörenlerin işletme tarafından eğitilmesi ve gerekli konularda yetiştirilmesi günümüzde yaygın olarak kullanılan etkili motivasyon tekniklerinden biridir. Bilindiği üzere günümüz iş dünyasında çok küçük örgütler hariç her iş yeri işgörenlerini işe aldıktan sonra çeşitli eğitimlere tabi tutmaktadırlar. “İşletmelerde, örgütsel başarı göstergeleri büyük oranda çalışanların geliştirilmesine bağlıdır. Gelişim ise eğitim ile mümkün olabilecektir. Örgütsel etkinliğin temel koşullarından biride, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesidir sözü ile eğitimin önemi vurgulanmaktadır.”<sup>12</sup> Eğitim faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştiren işletmeler amaçladıkları hedeflere daha kolay ulaşabilmektedir.

Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan teknolojik değişimler sonucunda işletmeler daha çok üretim ve yüksek karlılığı ön plana çıkardılar. Bu düşüncenin yansıması ise, işgörenin işinde uzmanlaşması şeklinde oldu. Burada amaç işgörenin bir bant üzerinde sürekli aynı işi yapması ve kısa sürede çok fazla üretimi gerçekleştirmesidir. Bu şekilde üretim yapan işletmeler de bir süre sonra çalışanların monotonlaşması ve motivasyon düzeylerinin düşmesinden kaynaklanan üretim ve kalite azalması görülmüştür. “Çeşitli koşullar altında insanı motive etmenin en kolay yolu eğitimidir. Eğitim yoluyla çalışanlar yeni bilgiler, davranışlar ve beceriler kazanırlar. İşlerin nasıl daha iyi, süratli ve kaliteli yapılacağını öğrendikleri için özgüvenleri artar. Kendinden emin, öz güveni yüksek çalışanların motivasyonları da yüksek olur.”<sup>13</sup> Bu durumda kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinen işgörenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Bu tutum işgören de, kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonun çıkarlarıyla bir tutulduğu

---

<sup>11</sup> H. Durmuş, Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme, [www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf), s.9, (28/04/2012)

<sup>12</sup> İ. Bakan, Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul, 2004, s. 220

<sup>13</sup> L. Önen - M. B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 110

bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme gereksinimlerini de pekiştireceği yüksek olasılıkla görülmektedir.

İşletmeler faaliyete başlamalarından itibaren dinamik ve sürekli değişen dış çevre ile ilişki içindedirler. Artık günümüz işletmeleri klasik yönetim şekline ve kapalı sistem düşünce tarzından çıkmış bulunmaktadır. Açık sistem İşletmeler yaşayan organizmalar gibidir ve sürekli çevresiyle iletişim halindedir. Bu durumda işletmelerin önemli üretim unsurlarından biri olan emek, yani insan faktörü bu dinamik yapıya ayak uydurmak zorundadır. Çevresiyle iletişimi iyi olan çalışanın motivasyonu da yüksek olur. Bu açıdan bakıldığında eğitim faaliyetleri işletme açısından önem kazanmaktadır. Böylece değişimin ve gelişimin hızla arttığı bu günlerde, örgütlerin ayakta kalabilme şansı kendilerini ve dolayısıyla işgörenlerini yetiştirmelerine bağlıdır. İşletmeler günümüzde maliyeti düşük ve etkili olması sebebiyle eğitim faaliyeti olarak hizmet içi eğitim modeline yönelmişlerdir. “Hizmet içi eğitim bugünkü uygulanış şekliyle üç amaca hizmet etmektedir: Buna göre; hizmet içi eğitim öncelikle personele yapmakta olduğu işin daha iyi yapmasını sağlamak amacıyla gerekli bilgiyi ve yeteneği kazandırmak, ona daha üst görevlere geçebilecek yeterliği kazandırmak; yani alt kademedeki memurları üst kademelere yükselmeye hazırlamak ve personelin çalışmakta oldukları örgüte ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmek amaçlarıyla düzenlenir.”<sup>14</sup> Görüldüğü üzere hizmet içi eğitim işgöreni, işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirmektedir. İnsanın yeni amaçlar edinmesi ve yeni bilgiler kazanması kendine olan özgüvenini artırarak motive olmasını sağlayacaktır.

Yukarıda belirttiğimiz gibi organizasyonun en alt kademedeki en üst kademe kadar eğitim faaliyetinin içinde olması bir dinamizm katar. Yukarıda eğitim faaliyetlerinin işgören açısından birçok faydasını anlattık ama bunun yanında da birçok örgütsel faydası vardır. Eğitim faaliyetleri organizasyonun verimliliği ve sürdürülebilirliğinin devamı için gerekli bir unsurdur. Eğer ki eğitim faaliyetlerini gerçekleştiremeyen işletmeler yeniliğe ve iletişime ve serbest piyasa koşullarına ayak uyduramayıp negatif entropi dediğimiz hastalığa yakalanıp, belirli bir süre sonra faaliyetini durdurmak zorunda kalabilir. İşte bu kötü duruma düşmemek için eğitim faaliyeti önemsemek gerekmektedir. Nitekim Tınaz’a göre, eğitimin çalışanlara

---

<sup>14</sup> N. Tortop ve diğerleri (diğ), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s. 147

olduğu kadar örgüte de birçok yararı olduğunu savunmuş ve bu düşüncelerini şu şekilde maddeler halinde ortaya koymuştur. Bunlar:

- “İşletmenin her düzeyinde, işe ait bilgi ve becerileri artırır.
- Çalışanların işletmenin amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder.
- Bütün olarak daha iyi bir işletme görünümü oluşmasını sağlar.
- İşletme içinde açıklık ve güveni besler.
- Ast-üst arasındaki ilişkiyi artırır.
- Örgütsel gelişime yardımcı olur.
- Çalışanların moralini yükseltir.
- İşin ana hatlarının hazırlanmasına yardımcı olur.
- İşletmenin tüm alanlarında gelecekteki gereksinmelerle ilgili bilgi sağlar.
- İşletme, karar verme ve problem çözmede daha etkin bir hale gelir.
- İşletme politikalarının anlaşılmasına yardımcı olur.
- Başarılı yöneticiler ve çalışanlarda genellikle liderlik becerileri, güdülenme,
  - İşletmeye bağlılık gibi daha iyi tutumların gelişmesine yardımcı olur.
  - Verim ve iş kalitesinin artmasına yardım eder.
  - Daha bilgili ve yetkili hale gelmek için örgütte bir sorumluluk duygusu gelişmesini sağlar.
  - İş ile yönetim arasındaki ilişkileri artırır ve güçlendirir.
  - Büyüme ve iletişim için uygun bir ortam yaratır.
  - İşletme içinde iletişimin artmasına yardımcı olur.”<sup>15</sup>

Yukarıda, Tınaz’a ait maddeler halinde verdiğimiz eğitim faaliyetlerinin yararları hakkındaki düşüncelerinin, hem çalışanlar hem de örgütsel yararlarının çağdaş yönetim tarzı uygulamalarında daha sık yer aldığı ve rekabetin yoğun yaşandığı işletmeler için önemli bir yer tuttuğu gözlenmektedir. Tınaz’ın eğitim faaliyetlerinin yararları hakkındaki düşüncelerini şu şekilde açıklayabiliriz:

Eğitim faaliyeti; işletmenin her düzeyinde, işe ait bilgi ve becerileri artırır. İşletme amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken, üretim faktörlerinden biri olan

---

<sup>15</sup> P. Tınaz, Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, İstanbul, 2000, s. 43



emek unsurunun yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olması gerekir. Organizasyonu oluşturan sistemlerin ve alt sistemlerin uyumlu olması verimliliği ve kaliteyi arttırır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler önemlidir. Bu işletmeler; hizmeti anında üretip, anında tüketen ve talebi karşılamaya çalışan organizasyonlardır. Bu nedenle İşletmeler, organizasyonun en alt kademesinden, en üst kademesine kadar tüm çalışanların eğitim faaliyetlerini önemsemişlerdir.

Eğitim faaliyeti ile çalışanların işletmenin amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder. İşletmeler, belirledikleri hedefleri için üretim faaliyetinde bulunurlar ve bu üretimi gerçekleştiren işgörenlerin de işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmaları gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin düzenli ve süreklilik göstermesi ile amaçların özdeşleşmesi gözlenir.

Eğitim faaliyeti ile bütün olarak daha iyi bir işletme görünümü oluşmasını sağlar. İşletmeler birer canlı organizma gibidir ve bu organizmayı oluşturan organları yani birimleri mevcuttur. Faaliyeti sürdürürken birimler, üretimin aksamasına neden olmadan eksiksiz ve dinamik bir yapıda olmalıdırlar. Alınan kararlar, tüm birimler tarafından aynı şekilde uygulamaya geçilmeli ve birbirini tamamlamalıdır. Örneğin; pazarlama bölümünün üretilmesini istediği bir ürün için, planlama ve üretim bölümlerinin farklı düşünce yapısında olmaması gerekir. Aynı düşünce yapısında birbirini tamamlayan ve bir bütün olarak görünen işletme olmak için eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekir.

Eğitim faaliyeti, işletme içinde açıklık ve güveni besler. İşletmede, güven ortamının oluşması ile birlikte işgörenin yapılan işi benimsemesi ve tercih edilen bir işletme olmasını sağlar. Sıkı rekabetin bulunduğu piyasalarda tercih edilebilir bir işletme olması ile beraber kalifiye ve donanımlı işgücünün rahatlıkla bulunmasını sağlar. Ayrıca, bu güven ortamının sağladığı kalifiyeli ve donanımlı işgücünün eğitim faaliyet giderleri düşük olacağı için, işletmeler açısından maliyet düşürücü etki yapar. İşletme içinde açıklık ve güven ortamının oluşması işgöreni motive edeceği gibi, yaptığı işe bağlılığını da arttırır. Böylece kaliteli üretim ve üst düzeyde verimlilik elde edilir.

Eğitim faaliyeti ile birlikte ast-üst arasındaki ilişki artar ve örgütsel gelişime yardımcı olur. Eğitim faaliyetlerinin sonucu olarak, astlar ve üstler daha sık bir araya

gelerek bir iletişim ortamının oluşmasına ve örgütün kurumsal ve kültürel yapısı gelişir. Formal ve informal grupların işletme içindeki iletişimi uyumlu hale gelir. Böylece örgüt kültürünün oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunur.

Eğitim faaliyeti, çalışanların moralini yükseltir. Başarılı yöneticiler ve çalışanlarda genellikle liderlik becerileri, güdülenme, işletmeye bağlılık gibi daha iyi tutumların gelişmesine yardımcı olur. Verim ve iş kalitesinin artmasına yardım eder. Düzenli ve sürekli yapılan eğitimler sonucunda çalışanların kendilerine olan güvenleri artarak moral ve motivasyon düzeyi yükselir. Motivasyonu yükselen çalışan daha dikkatli çalışır. Uyumlu, dinamik ve sorumluluk almak isteyen çalışanlara sahip işletmeler, amaçladıkları üretim hedefine çok kolay şekilde ulaşır. İşletmeler ya da işverenler; çalışanların, birer psiko-sosyal varlık olduğunun ve onların herhangi bir üretim faktörü olmadığını farkında olmak durumundadırlar. Moral ve motivasyonu yükselten eğitim faaliyetlerinin, çalışanın işe bağlılığını arttırdığı ve üretimin kalitesini ve verimliliği üst düzeye çıkardığı görülmektedir.

Eğitim faaliyeti ile işin ana hatlarının hazırlanmasına yardımcı olur. İşletmenin yapmayı düşündüğü işi nasıl uygulanacağı ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesinde ve proje bölümünün bu konu hakkında plan ve projeleri geliştirmesinde, işin ana hatlarının ve üretim yöntemlerinin belirlemede yardımcı bir unsurdur.

Eğitim faaliyeti ile birlikte işletmenin tüm alanlarında gelecekteki gereksinmelerle ilgili bilgi sağlar. İşletme içinde düzenli şekilde eğitim faaliyetinin gerçekleşmesiyle sürekli bir iletişim ortamı meydana gelir. Tabi ki iletişimden sonra da geri bildirimlerin değerlendirilmesi ve bunların gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlerin giderilmesi ve şimdiden planlama yapılması için yöneticilerle paylaşılması gerekir. Eğitim faaliyetlerinin düzenli ve süreklilik arz etmesi işletmenin gelecekle ilgili bir takım planlamaları yapmasında yardımcı bir unsur olarak önemli bir görev üstlenir. Böylece işletme, hızla değişen piyasa koşullarına hazırlıklı konuma gelir.

Eğitim faaliyetleri ile karar vermede ve problem çözümede etkin bir hale gelir. Hızlı karar verme ve hızlı bir şekilde problem çözme, işletmenin maliyetlerinin azalarak sıkı rekabet koşullarında hızla değişen koşullara anında ayak uydurması

sağlar. Eğitim faaliyetinin bir sonucu olarak değişimlere ayak uydurmak daha kolay olur. Günümüzde hızla değişen ve daha kaliteli ürünü arayan bir tüketici isteğiyle karşı karşıyayız. Bu durumda piyasada tutunabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için işletmeler, kendilerini yeniliklere açık bir duruma getirmelidirler. Nitekim bunu yaparken de çalışanların eğitimleri önemlidir. Bilgili, donanımlı ve kalifiye personele sahip olmak işletmenin değişen koşullara çok hızlı bir şekilde uyum göstermesine ve esnekliğinin artmasını kolaylaştırır.

Eğitim faaliyeti, işletme politikalarının anlaşılmasına yardımcı olur. İşletmeler; tedarik, üretim, pazarlama gibi çeşitli birimlere ait tek bir amaca hizmet eden politikaları vardır. Bu politikaların çalışanlar tarafından anlaşılması, işletmenin amaçlarıyla ortak bir paydada birleştiğini gösterir. Aynı amaçlar için çalışmak verimliliği arttıracığı gibi, işe bağlılığı ve yaptığı işi benimsemeyi sağlar. Bununla beraber çalışanın motivasyonunu üst düzeyde tutmaktadır.

Eğitim faaliyeti, daha bilgili ve yetkili hale gelmek için örgütte bir sorumluluk duygusu gelişmesini sağlar. Çalışanlar eğitim faaliyetlerinin sonucunda bilgi ile donanımlı kalifiye eleman olarak çalışmaktadırlar. Kendini sürekli geliştiren çalışanın yaptığı işe karşı güveni artacaktır. Daha çok sorumluluk isteyerek dinamik bir yapıda olduğunu gösterecektir. Klasik teorisyenlere göre, ortalama bir insan genelde sorumluluk almaktan kaçınır. Bu durumu ortadan kaldırmak için sürekli ve düzenli aralıklarla eğitim faaliyetinde bulunmak gerekmektedir. Artık işletmeler, günümüzün hızlı değişen piyasa koşullarına uyum gösterebilmesi için eğitim faaliyetlerine önem göstermek durumundadırlar. Etkin bir eğitim faaliyetiyle birlikte çalışanlarda olumlu değişiklikler gözlenmektedir. Çalışanlar sorumluluk almakta ve hatta sorumluluk istemektedirler. Çalışanlar, sahip oldukları bilgi ile işletmede, terfi ve yükselme imkanlarını aramaktadırlar. Böylece işletme dinamik bir işgücüne sahip olmaktadır.

Eğitim faaliyeti; işletme içinde iletişimin artmasına yardımcı olur. Düzenli ve sürekli bir eğitim faaliyeti yürüten işletme, bütün kademe ve birim çalışanlarının bir arada olmasını sağlayarak iletişimi arttırmaktadır. Bu iletişim, dikey, yatay ve bütün yönleriyle olmaktadır. Büyüme ve iletişim için uygun bir ortam yaratır. İşletmeler, faaliyet alanlarını genişletmek istediklerinde bilgili ve donanımlı işgücünü aramaktadır. Eğer işletmeler, geleceğe dönük planlamaları içinde etkili ve sürekli bir

eğitim faaliyetinde bulundu ise aradığı işgücüne sahip demektir. Böylece İşletme, büyümeği düşünürken gerekli işgücünü kendi kaynaklarından bulabilmektedir.

Eğitim faaliyetleri, iş ile yönetim arasındaki ilişkileri arttırır ve güçlendirir. Eğitim faaliyetleri yürütülürken belirli bir iletişim ortamı oluşur. Yöneticiler tarafından, iş ile ilgili olumlu ve olumsuz düşünceler, gözlemler öğrenilebilir. Eğer varsa olumsuzluklar giderilebilir. Örneğin; işin yapılması ile ilgili çalışanlardan farklı ve etkili olabilecek olumlu fikirler gelebilir. Yönetici, bunları değerlendirip, en uygun olanda karar verir. Sonuç olarak iş ile yönetim arasında daha sık iletişimin olması etkin, verimli, hızlı ve kaliteli bir üretimin yapılmasını imkan sağlar. Bunun yanında da problemlerin hızlıca ve yerinde, büyümeden çözümüne katkıda bulunur. Eğitim faaliyetine yöneticilerin önem vermesi ve bu eğitim faaliyetlerine onlarında katılması gerekmektedir.

Sonuç olarak çalışanların eğitimi örgütlere birçok faydalar sağlar ve iyi bir eğitimin neticesinde motivasyonu büyük ölçüde yükselir. Bireylerin, yetiştirilmeleri ve bununla birlikte genel sorunlarını elbirliğiyle çözmek üzere bir araya getirilmeleri, onların üzerinde olumlu değişiklikler yapar.

#### **2.4. Değer ve Statünün Motive Etme Gücü**

Yöneticiler, çalışanları bir sosyal gruba katılma konusunda teşvik ederken, bir yandan da onların kişiliklerine ve yaptıkları işlere, görüşlerine değer verdiklerini göstermelidirler. “Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğerilmesi, işgörelere büyük bir doyum verir. Her işgören işletme içinde belirli bir değerini olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgörenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır.”<sup>16</sup> Yöneticilerin de bu tür gereksinimlere önem vermesi, tatmin etmeye çalışması, işgörenin kendisini işletme için değerli hissetmesine neden olur.

İşletmelerde yönetimin oluşturduğu formal ve çalışanların oluşturduğu informal gruplar mevcuttur. İşgören bu gruplarda hiyerarşik bir yapının içindedir. İşgören açısından bu gruplar içinde sayđı kazanmak önem arz eder. Bunun için çok

---

<sup>16</sup> İncir, 1985, s. 67

çalışarak ve farklılık yaratarak değer kazanmak amaçlanır. İşletmelerde, işgörenlerin sahip olduğu saygının bir göstergesi olan “statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür.”<sup>17</sup> Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Örneğin, bir çok devlet memuru, din görevlisi ya da sağlık çalışanı ve benzeri (vb) gibi.

Statünün oluşması için kişinin çalışma ve sosyal hayattaki değeri etkilidir. Kısaca kişinin çabalarının sonucu ona gösterilen değerler toplamı statüyü meydana getirir. İşletmelerde işgörelere değer ve statü vermek onların iş doyumuna ulaşmasına ve motivasyonlarının yükselmesine sebep olmaktadır. Yöneticiler, değer ve statü verirken çalışanlarına adil ve objektif bir gözle bakmalıdırlar. Böylece çalışma yaşamında manevi ödül maddi ödülün önüne geçerek daha yüksek derecelerde motivasyon sağlanabilir. Sonuç olarak, ölçüsü değişmekle birlikte, genellikle her insan övülmekten, ilgi görmekten hoşlanır. Bu hoşnutluk işgöreni, işe daha çok bağlamanın ve isteyerek çalışmanın en önemli faktörüdür.

## **2.5. Yetki ve Sorumluluk Devrinin Motivasyona Katkısı**

Her insan, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve istekleri yapılan biri olmayı arzular. Yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır. Sorumluluk ise, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Yetki ve sorumluluk sayesinde çalışanlar eylemlerinde serbestlik kazanırlar, sorumluluk alırlar ve ihtiyaçlarını giderebileceği davranışlara yönelirler. Bununla beraber “yetki ve sorumluluğun devredilmesiyle kişiler elde edilen başarıların kendilerine ait olduğuna inanırlar bu da motivasyon ve iş tatminini üst

---

<sup>17</sup> E. Eren, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1979, s. 276

düzeve çıkarır.”<sup>18</sup> Örneğin; hastane içerisinde dahiliye servis sorumlusu olarak çalışmakta olan sağlık görevlisine, hasta memnuniyet düzeyinin istenilenden düşük olması sebebiyle üstleri tarafından problemin çözümü için yetki verilmiştir. Verilen bu yetki ve sorumluluk sayesinde motivasyonunu üst seviyelere çıkarmıştır. Yüksek düzeyde motivasyona sahip olan sağlık görevlisi kısa süre içinde gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Yetki devrinin kişide sağladığı güvenilme duygusuyla beraber artan yüksek seviyede ki motivasyona bağlı olarak başarılı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Böylece hastanenin dahiliye servisinde istenilen düzeyde hasta memnuniyeti sağlanmıştır.

İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astlarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını arttırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde tutarak aslarına daha çok sorumluluk verilerse, astlar kendilerine gösterilen bu güveni boşa çıkarmamak için ellerinden geleni yaparak, çabalarını arttıracaklardır. Alt ve orta kademe yöneticileri üstlendikleri yetki ve sorumluluk ile daha çok çalışma ve başarı gösterirler. Yetki ve sorumluluk almayan astlar ise daima pasif, güçsüz, etkisiz ve verimsizdirler.

Kendisine yetki verilmesini arzulayan kimse bu olanak kendisine sağlandığı takdirde üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmeye çalışacaklardır. “ Yetki ve sorumluluk devri, özellikle hantal ve geciktirici hiyerarşik yapıya sahip olan, geniş ve bürokratik örgütler için yönetsel etkinliğe ve düşük maliyetlere ulaşmada önemli bir uygulamadır. Yetkilendirilen iş görenler zaten ilgilenmek durumunda oldukları sorunlar için geliştirdikleri çözüm yöntemlerini, şeflerinin veya üst yönetim kademelerinin müdahalesi olmadan ve onların onaylarını beklemek zorunda kalmadan uygulamaya koyabilmektedir. ”<sup>19</sup> Bu durum sayesinde işletmeler dinamik bir yapıya sahip olurlar. Çünkü işletmeler yaşayan organizmalar gibidir. Birçok alt sistemleri vardır ve çevresiyle iletişim halindedir. Yetkileri ve sorumlulukları işletmenin alt sistemlerinin yöneticileri ve işgörenleriyle paylaşmak motivasyonu arttıracak, sorunlar daha hızlı ve etkili çözülecektir.

Günümüzde hem üretim hem de işgücü kapasitesi bakımından çok büyük işletmeler vardır. Sosyo-kültürel ve ekonomik değişiklikler sebebiyle işletmelerin

---

<sup>18</sup> S. Arıcı, Motivasyon ve İş İlişkisi, <http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php/>, (29/04/2012)

<sup>19</sup> H. N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), SBE, YYLT., Isparta, 2001, s. 41

yönetim tarzları da değişmiş olup, artık “çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden, merkezci olmayan yönetim modeline doğru hızlı bir gelişim içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörene güven duyulur. Onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşveren için en iyi eğitim yolu sorumluluk demektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetkide verildiğinde kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Öyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, işgörenlerden beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanmalıdır.”<sup>20</sup> Çağdaş yönetim tarzında, yetki ve sorumluluk devriyle birlikte işgörenin hem maddi hem de manevi gereksinimleri karşılanarak yüksek motivasyon sağlanmış ve buna bağlı olarak verimli, dinamik ve entropiye karşı dayanıklı bir işletme yapısı oluşturulmuştur.

Sorumlulukların fazla yetkinin az olması bir sorun meydana getirmektedir. Bu konuda en önemli nokta yetki ve sorumluluk arasında bu dengenin bulunması gereğidir. Örneğin birçok sorumluluğu olan fakat bu sorumlulukları yerine getirmek için elinde gerekli bir yetki bulunmayan işgören bir süre sonra çıkmaza girecek ve örgütten ayrılmak isteyecektir. Özellikle ülkemizde kamu kesiminde bu tip çelişiklere sık sık rastlanmaktadır.

Aynı zamanda bu konuda önemli bir diğer noktada yetki devri konusundadır. Bir asta sadece yetki devredilir, sorumluluk devredilemez. Sorumluluk yalnızca paylaşılabilir. “İşi başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Öyleyse yetki verme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmalıdır. Üst bir yönetici işin nasıl gittiğini düzenli olarak takip etmelidir. Yetkilendirme, bireyin hem kendine hem de başkalarına güven duymasını bir ön koşul olarak gerektirir. Dolayısıyla, yönetici, güveninin kötüye kullanılması veya görevin tatmin edici bir biçimde yerine getirilmemesi riskini göze almak zorundadır.”<sup>21</sup> Böylelikle işgörenler, kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven

---

<sup>20</sup> Eren, 1993, s. 227

<sup>21</sup> G. Hagemann, Motivasyon El Kitabı, (Çev. Göktuğ Aksan), İstanbul, 1997, s. 130-131

ve kararlılığa sahip olacaklar ve örgüt içerisinde esneklik, uyum ve moral düşük seviyelerde seyretmeyecektir.

## **2.6. Çevreye Uyum Göstermenin Motivasyonu Düzeyini Yükseltmesi**

Motivasyonun üst düzeyde yaşanabilmesi için insanın çevresine uyum gücü yüksek olması gerekir. Sadece başarı tek başına hiçbir şeydir. Siz başarılı olabilirsiniz ama güvenilir kimse olamazsanız ve bu başarı hiçbir işe yaramayacaktır. Başarının yarısı aslında uyumdur. “İşletme içinde çalışan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren işgörenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, işgörenin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer işgören, grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir.”<sup>22</sup> Bu açıdan bakıldığında fiziksel ve sosyo-psikolojik koşullara uyum sağlayamayan işgören işlerin aksamasına, hataların artmasına ve dolayısıyla verimin ve kalitenin azalmasına neden olabilir.

“İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Şurası bir gerçektir ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. 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.”<sup>23</sup> Yöneticiler, işe yeni başlayan, içine kapanık ve iletişimi zayıf olan işgörelerin çevreye uyum sağlaması

<sup>22</sup> M. Aşkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, ss. 55-56

<sup>23</sup> Eren, 1993. s. 377



için işletme içinde farklı birimlerde çalıştırmalıdır. Böylece yöneticiler, rotasyon uygulaması ile çalışanların işletmenin işleyişini öğrenmesine, yaptığı işe bağlılıklarının artmasına ve dolayısıyla motivasyonunun yükselmesine neden olmaktadır.

Çevreye uyum gösteremeyenler bazen tükenmişlik gibi çeşitli psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Bireyin ait olduğu grubun dışında bırakılması, onun yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir. Burada önemli rol yöneticilerindir. Yöneticiler yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermelidirler. Yöneticiler, işgörelerin çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylece grup dışında kalmalarını önleyici önlemler almalıdırlar.

## **2.7. Ücretin Motivasyona Etki Derecesi**

Ücret en geniş tanımıyla işletmelerde istihdam edilen çalışanlara emekleri karşılığında yapılan ödemedir. Ücret; çıplak ve giydirilmiş ücret olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Çıplak ücret, işverenin çalışana emeği karşılığında tüm kesintiler yapıldıktan sonra yaptığı ödemedir. Giydirilmiş ücret ise, çıplak ücret ile birlikte alınan ikramiye, prim ve sosyal yardımların toplamıdır.

İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. “ Ücret sadece geleneksel kuramcılarının 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.”<sup>24</sup> Günümüz Türkiye’inde batıdaki yaratıcılık düzeyinden uzak olmasına rağmen insan kaynaklarının öneminin artması, minimum eleman sirkülasyonu ve maksimum verim ile kar hedefleyen şirketler elemanlarına motivasyon testleri bile uygulayarak korku ile ödül arasındaki dengenin ödüle doğru kaymasının faydalarından yararlanıyorlar. Çalışanların başarısının kanıtı ve ödülü olarak da yüksek ücretin verilmesi düşüncesi artmaktadır.

---

<sup>24</sup> Z. Sabuncuoğlu - M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001. s. 148

Özellikle birçok yabancı sermayeli veya ortaklı şirketler ile uluslararası kalite standardını hedefleyen ve kaliteli üretim yapan şirketlerde kalifiye nitelikli iş görenler, yüksek maaş ile çalışıp yüksek verim sağlamaktadırlar. Böylece bireyler en temel ihtiyaçlarını giderebilecek ve kendini sosyal yaşamın içinde daha kolay yer ve iyi bir statü içinde bulabilecektir. Bilimsel işletme sisteminin kurucularından ve iş bölümü anlayışını geliştiren “ F.W. Taylor yüksek ücretlerin işgörenleri daha iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden olduğunu savunmuştur. Bu savdaki temel dayanak, baskın bir motive edici olarak paranın ihtiyaç duyulabilecek çok çeşitli mal ve hizmetleri satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir.”<sup>25</sup> Taylor’un iş bölümü anlayışı günümüzde biraz değişmeye uğrasa da performansa dayalı işgücü önemini korumakta ve işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Bu bilgilere dayanarak işgören açısından bakıldığında ücret, temel gereksinimleri karşılaması yanında değer ve statünün somut bir şekilde ifade edilebilme şeklidir.

Hagemann, ücretin, ihtiyaç duyulan temel gereksinimleri karşılaması, mesleki başarı, yeterlilik ve statünün bir göstergesi olduğunu düşünmüştür. Bunun yanında da bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadır ve bu zorunluluktan dolayı insanı çalışmak için güdüler, harekete geçirir. Yukarıda da belirttiğimiz üzere, F. W. Taylor gibi, Hagemann’a göre de ücretler birden çok nedenle önemlidir:

- “ Maaş yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur,
- Maaş ölçüsü işçinin konumunu gösterir-sadece işletme içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da,
- Maaştaki artış, işinizdeki başarının onaylanmasıdır.
- Son olarak, bir para artışı, diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir.”<sup>26</sup>

Gördüğümüz üzere Hagemann’ın bireyi motive edici bir unsur olarak gördüğü ücretin birden çok etkisi vardır. Ücret, insanı motive eden ekonomik bir

---

<sup>25</sup> Pekel, s. 27

<sup>26</sup> Hagemann, s. 43

unsur olarak maddi ihtiyaçları karşıladığı gibi, bazı manevi ihtiyaçların giderilmesinde yardımcı bir etkidir. Hagemann'a ait yukarıda maddeler halinde sıraladığımız ve ücretin birden çok nedenle önemli olmasının nedenlerini şöyle açıklayabiliriz:

Kişinin kazandığı maaş, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur. İnsanın yaşayabilmesi ve daha kaliteli yaşam sürdürebilmesi için temel gereksinimlerin karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlarını gidermek için de çalışması ve belirli bir ücreti hak etmesi gerekir. Tabii ki daha kaliteli bir yaşam sürebilmek için de birey daha çok çalışıp, daha çok ücreti hak etmek istemektedir. Bu nedenle birey geçimini sağlayabilmek hedefi için motive olmaktadır.

Maaş ölçüsü; işçinin konumunu gösterir-sadece işletme içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da, kişi, bir sosyal statüye ve saygınlığa kavuşur. Kişinin sosyal çevresi, onun almış olduğu ücret ile birlikte şekillenir. Çünkü alış-veriş yaptığı ya da yemek yediği bütün yerler, yani iletişim halinde bulunduğu tüm çevresi buna göre şekillenir. Sahip olduğu sosyal çevre ve onun kültürel çevresinden de etkilenir. Böylece yaşam tarzı da zamanla buna göre şekillenmektedir. Kişinin statüsünü belirleyen tek unsur ücret ya da maddi faktörler olmasa da önemli bir etki etmektedir.

Çalışanın maaşındaki artış, işindeki başarının onaylanması olarak görülmekte ve işletmeler, kişileri hedeflerine ulaşması için bu unsuru sık sık teşvik edici olarak kullanılmaktadır. Ücret artışı çalışanı teşvik eden, sık kullanılan ve hızlı bir şekilde karşılığını gördüğü bir unsur olmasına karşın işletme açısından maliyetleri arttırıcı bir etki göstermektedir. Bununla beraber kişi, başarısının ücret gibi önemli bir motivasyon aracı ile ödüllendirmesini, bu başarılarını tekrar etmesi ve bunun için daha çok çalışması ile göstermektedir. Böylece işletme açısından baktığımızda, kısa vadede önemli ölçüde verimlilik artışı meydana gelmektedir. Ücret artışı, hem işletme açısından, hem de çalışan açısından önemli bir motivasyon aracıdır.

Kişinin sahip olduğu bir para artışı var ise, diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir. İnsan manevi açıdan sahip olmadığı bazı değerlerini maddi unsurlarla telafi edebileceğinin düşüncesini

taşımaktadır. Ne kadar maddi unsura sahipse kendini o kadar güvende hissetmektedirler. Çünkü, bu kişiler yalnız ve manevi açıdan eksik yaşayan, duygusal bağları az ve gelişmemiş, sevmek ya da sevilme gibi duyguları tatmamışlardır. Bu insanlar, kendilerini hayata bağlamak ve diğer insanlarla iletişimini arttırmak için daha çok çalışmayı ve daha çok ücret almayı amaç edinmektedirler. Onlar için ücret ve daha çok maddi unsura sahip olmak, motivasyonları açısından büyük önem taşımaktadır.

Ücret artışı konusunda önemli bir nokta da, benzer işlerde çalışan işgörenlere eşit ücret ödenmesi kuralıdır. Şayet bir işgören aynı işi yaptığı halde başkalarından az ücret alıyorsa işinden çok o işgörenlerin aldığı ücretle ilgilenir. Ancak ücret artışının hangi noktada daha çok yararlı olacağını bilmektir. Bu artışın ne zaman yapılacağını saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir. Ayrıca “işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işgörenlerle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işgörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerin de uygulanacak artışların iş görenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.”<sup>27</sup> Yöneticiler, ücretleri belirlerken yukarıda saydığımız faktörlerden yararlanmalıdırlar. Burada dikkat edilecek nokta adaletli bir yönetim biçimidir. Örneğin; sağlık çalışanı hemşirelerin yüksek değerinde iş yapmaları ama emsali olarak gördüğü öğretmenlerden daha düşük ücret almaları onların motivasyonun ve verimliliklerinin azalmasına neden olmaktadır.

İnsan ihtiyaçları dinamik bir yapıdadır. Kişi temel ihtiyaçlarını karşıladığında diğer ihtiyaçlarını karşılamak ister. Bu gibi durumlarla karşılaşan yöneticiler ücret artışına gitmektedirler. Yöneticiler, işgöreni hızlı bir şekilde motive etmenin yolu olarak ücret artışını görmektedirler. “Yapılan ücret artışının ilk aşamada olumlu sonuç vereceği kesindir. Ancak bu etkinin sürekli olup olmayacağını bilmek ve değerlendirmek önemlidir. İşgörenleri ise daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışına alıştırmamanın da doğru olup olmadığı tartışılabilir. Sürekli ücret artışıyla

---

<sup>27</sup> Aşıkoğlu, ss. 47-48

motive edilen işgören bunu sürekli bekleyecektir. İşletmenin işgörenine ayırabileceği ekonomik gücü, iş görenin beklentilerine yetmediği dönemlerde de büyük sorunlar yaşanacağı bir gerçektir.”<sup>28</sup> İşletmelerin hedefleri için çalışanlarına ödedikleri ücretin miktarını arttırması, işgörenin kesinlikle daha iyi performans göstereceği anlamına gelmeyebilir. Bireyin temel gereksinimleri karşılayacak kadar para kazanmasıyla birlikte zorunlu gereksinimleri giderilmiş olur ve bu durum sonucunda daha üst düzeyde ihtiyaçları kendini hissettirmeye başlar.

Nitekim Hagemann, Artan gibi yüksek ücretin, işgörende uzun dönemli, yüksek motivasyona sebep olacağını düşünmemektedir. Hagemann’a göre “unutulmaması gereken bir noktada ücretin her zaman zannedildiği kadar güçlü bir güdüleme etmeni olmadığıdır. Eğer kişinin maaşı ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ve hatta bir miktar parada artırabiliyorsa onun maaşına yapılacak bir zam onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Çünkü yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.”<sup>29</sup> Eğer işletmeler, motivasyon için ücret artışını sıklıkla kullanıyorsa, gelecek faaliyet dönemlerinde maliyetlerin yükselmesi ve böylece bütçe açıkları gibi riskler kaçınılmaz olur.

Ücretin işletmelerde özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, azalışı ve ödeme şekilleriyle ilgilidir. Motivasyonda belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda terfi ettirmeden ücreti arttırma yolu veya yükselmeye yani terfi ettirmeye bağlı olarak ücretin artırılması yoludur. Diğer taraftan da daha az ücret ödeme tehdidi, şimdiki ücret düzeyine alışmış kişilerin eski ücret düzeylerine inmemek çabasıyla daha fazla çalışmalarına neden olacaktır. Olumsuz bir uygulama gibi görünen bu durum çalışanların motivasyonu için özendirici bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu uygulama genellikle primlerin ve ikramiyelerin kesilmesi şeklinde görülmektedir. Bu yöntem iş kurallarına ters hareket eden ve uyarılara

---

<sup>28</sup> S. Artan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, Eskişehir, 1981, s. 132

<sup>29</sup> Hagemann, s. 43

rağmen bu durumu sürdüren kişiler için en son çare olarak başvurulmalıdır. Çünkü İşgörenlerin moral düzeyleri azabilir.

Sonuçta kişi nerede ve ne kadar süreyle çalışacağına karar verirken ücret önemli bir unsur olmaktadır. Çünkü ücret; gereksinimlerin birçoğunun karşılanmasına yardım eder. Beslenme, barınma ve giyinme gibi zorunlu ve temel ihtiyaçları gidermekle beraber, psiko-sosyal ihtiyaçlarını da gidererek çalışanların günlük yaşantısını kolaylaştırır.

## **2.8. Örgütte Terfi Olanığının Motivasyona Katkısı**

İşgören, çalıştığı iş yerinde terfi etme olanaklarının da bulunmasını ister. Terfi beklentisi olan birey yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştıracak ve performansını artırma gereği duyacaktır. İş yerinde “Yükselme bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe, bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücrette artar. Bu nedenle yükselme, birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar.”<sup>30</sup> Terfi; yani bir üst rütbe, görev ve makam sahibi olma, çok etkin olarak uygulanan bir psiko-sosyal motivasyon aracı olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekten gösterilen başarının somut olarak bir gereği, bir karşılığı ya da ödülüdür.

İnsanın yapmak istediği işler, ulaşmak istediği hayalleri ve hayattan beklentileri vardır. Bundan dolayı nerede ve ne kadar süre ile çalışacağı önemlidir. Çünkü “her işgören kendisinin örgüt içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır. Bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister.”<sup>31</sup> İşletmenin kolay kalifiye eleman bulması verimliliğini arttırmakta ve beraberinde de üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi yüksek olmaktadır. Bu durumun eğitim maliyetlerinde bir miktar azalma meydana getirmesi sonucu terfi unsuru işletmeye dolaylı katkıda bulunmuş olur.

Terfide amaçlanan, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Bu amaç doğrultusunda “işgörenler gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları

---

<sup>30</sup> G. İncir, Motivasyon Kavramlarına Toplu Bakış, Ankara, 1993, s. 117

<sup>31</sup> Pekel, s. 45

da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.”<sup>32</sup> Yönetici astlarına yükselme olanağı sağlamaz ve artan iş yükü ile beraber işgöreni çalıştırmaya devam ederse, motivasyon kaybına bağlı verimliliğin düşmesine neden olur. İşletmeler, terfi olanaklarının sağlanabildiği bir hiyerarşik yapı kurmalıdırlar. İşletmede, etkili organizasyon ve terfi olanağı, motivasyonu arttıracak gibi dinamik bir çalışma ortamını da sağlar.

Sosyal hayatta statü ve saygı kazanmış bireyler üst düzey motivasyon sağlamakta ve işletmeye katkısı yüksek olmaktadır. Örgüt hiyerarşisinde terfi olanağının sağlanamadığı bazı durumlarda motivasyon kaybı olmaması için, takdir edilme gibi ödüllendirme yöntemleri devreye girmektedir. “Yapılan araştırmalar, örneğin Hawthorne çalışmaları; yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişi hayatını sadece örgütte sürdürmediğine göre, aile çevresi, komşuları, üye olduğu dernekler gibi unsurların yer aldığı bir sosyal çevresi olduğuna göre sosyal statü ve saygı sadece üstlerin ve işverenlerin kişisel takdirlerine bağlanamaz. Kişilere sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdüreceği hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur.”<sup>33</sup> Böylece statü ve saygı kazanmış işgörenler, terfi ile somut bir şekilde ödüllendirilerek motivasyon üst düzeyde tutulmaya çalışılır.

Birçok personel için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Mevkii ve statü; toplumda başkalarının bir kişiye atfettikleri değeri

---

<sup>32</sup> Eren, 1979, s. 273

<sup>33</sup> Eren, 1993, s.371

ifade eden bir kavramdır. Yükselme ile kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yüklenmekte, daha fazla çalışmaya sevk edilmektedir. Kişinin terfi etmesi, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşmanın göstergesidir. Başarılı motivasyonun arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur.

### **3.Motivasyonun Önemi**

#### **3.1. Yönetici Açısından Önemi**

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü Yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. “Yönetimde motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışları sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir.”<sup>34</sup> Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. “Yöneticinin başarısı yönettiği kişilerin başarısı, iş yapma gücü ve verimleri ile doğru orantılıdır. Bu açıdan yöneticilerin kendi sorumluluklarına verilen insan kaynaklarından en uygun yararı sağlaması gerekir. Bu da yöneticinin insan kaynaklarını en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır.”<sup>35</sup> Artık çağdaş yönetim tarzı, üretim faktörlerinden emek unsurunun üzerinde durmaktadır. Küreselleşen dünyada işletmeler sıkı rekabet ortamında kaliteli üretim yaparak piyasadaki rakiplerinden bir adım daha öne geçmek istemektedirler. Yöneticiler, çalışanların işletmeye üst düzeyde katkıda bulunması için yüksek motivasyonun önemini bilmektedirler ve bireyin çalıştığı işletme ile bir bütün halinde, onun bir parçasıymış gibi düşünerek çalışmasını sağlamayı hedeflemektedirler. Böylece üretimde ve kalitede artışla beraber üretim amaçlarına ulaşırlar.

Günümüz dünyasındaki hızlı teknik ve ekonomik gelişmeler insanların isteklerini arttırmakta ve çeşitlendirmektedir. İstenecek, elde etmek için özlem duyulacak olguların giderek arttığı, buna karşılık istekleri karşılama olanaklarının

<sup>34</sup> T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s. 633

<sup>35</sup> Ü. Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 105



sınırlı olduğu dünyamızda tüm arzuların yerine gelmesini beklemek gerçekçi olmaz. İşte elde edilmesi daha olası olan bazı sonuçlara kişinin ulaşamaması onda hayal kırıklığı yaratmakta, dolayısıyla mutsuzluk ve iş hayatında başarısızlık ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkenlik sağlanamaz. Örgütte etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur. Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedeneni, fikren ve ruhen kendisini örgüte ataması parayla satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir motivasyonun varlığı ve kullanılmasıyla elde edilebilir.

İşletmeler hedeflerini gerçekleştirmek için işgörenin motive olması gerekmektedir. “Yönetimin en önemli görevlerinden biri olan örgütsel etkinliğin sağlanması, işgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini gerektirmektedir. Çünkü örgütteki her bir işgören, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça yönetsel etkinlikten sonuç almak mümkün değildir. İşte güdülemenin rolü ise bu isteği yoğunlaştırmak ve teşvik etmektir.”<sup>36</sup> Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Yönetici bunu nasıl sağlayabilir. ve bunu sağlayabilmek için ne gibi güç kaynaklarını kullanabilir. Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir. Büyük lider Atatürk'ün Çanakkale Savaş'ları sırasında verdiği ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir.

Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır. Yönetimin en belli başlı ve devamlı amaçlarından biri, örgüt üyelerinin ve dolayısıyla örgütün verimlilik ve etkenliğini artırmaktır. “Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı başarı, motivasyon ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Yönetici, çalışanın içten duyulan memnuniyet sonucu, yüksek motivasyonla çalışmasının, kendisi için olduğu kadar organizasyon için de önemli olduğunu

---

<sup>36</sup> Z. Vural - B. Akıncı, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul, 2005, s. 107

bilmelidir. Bu nedenle işin gerekleriyle, çalışanların ihtiyaçları arasında elden geldiğince uyum sağlamaya çalışmalıdır. Çalışanlarını, örgüt içi ve dışı fizyolojik, sosyal ve kişisel ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen yönetici, onlardan istenen işin gereklerini yerine getirerek, verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmalarını bekleyebilir.”<sup>37</sup> Her ne kadar bir örgüt için verimliliğin sınırsız olarak arttırılması söz konusu değilse de, örgüt üyelerinin verimini yükseltmek suretiyle örgütte oldukça büyük tasarrufların sağlanması mümkündür.

Kendi motivasyonlarını tam olarak tanımayan bir kişi için iş seçmek zor olduğu gibi, personel seçim kararını veren yöneticiler için de bu tür çalışanları belirli işlere yerleştirmek zordur. “Yönetici, kişinin sahip olmak istediği şeyleri, yani ihtiyaçlarını anlayabilir ve bunları sağlama imkânı yaratabilirse, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır.”<sup>38</sup>

Yönetici, örgütün amaçlarını kısa sürede ve etkili bir biçimde ulaşmasını ister. Bunu yaparken üretim unsurlarından emeği dikkate alması gereklidir. Emek unsurunu etkili kullanmak için ise, bireyin sahip olduğu tüm yönleriyle tanımayı gerektirir. Yönetici, işgörenlerini tanıyarak ve onlar hakkında bilgi sahibi olarak, her kişiye uygun motivasyon araçlarını kullanmalıdır. Kimi işgören, motivasyon için ekonomik faktörleri önem verirken, kimi işgören de sosyo-psikolojik faktörleri önemser. “Görüldüğü üzere motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon konusu liderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda, etkin önderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir.”<sup>39</sup> Bu nedenle motivasyon konusu işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir. Bu bağlamda çağdaş yönetim tarzında yöneticiler, işletmenin hedefledikleri amaçlara ulaşması için çalışanların nasıl motive olacağını

---

<sup>37</sup> H. Yılmaz, İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv/hyilmaz.htm>, (05/05/2012)

<sup>38</sup> İ. Özalp, C. Koparan ve G. Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000, s. 307

<sup>39</sup> Koçel, s. 634

iyi bir şekilde bilmelidirler. Günümüz yöneticileri motivasyonun önemini kavramalı ve motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullanmalıdır.

### 3.2. Çalışan Açısından Önemi

İnsan yaşamı boyunca hem temel hem de psiko-sosyal gereksinimleri, arzu ve ihtiyaçları olan bir varlıktır. Bu açıdan baktığımızda çalışanlarda “motivasyon, bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme güdüsü ile koşullanmış çalışanın organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır. Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Yani motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan kuvvettir.”<sup>40</sup> İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir.

İşgörenlerin motivasyonu işletme açısından önemlidir. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu anlamda kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe yansıtmakta ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır. O halde motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı işleri yapmaları sonucunda kendilerini değerli hissetmeleridir. İş yapan yaptığı işi bu şekilde algıladığı sürece motivasyon sorun olmaktan çıkacaktır. “Çalışma ortamını ve koşullarını, çalışanların özlem, istek, gereksinim ve beklentilerini yanıtlayacak şekilde yapılandırmak, yani çalışmayı keyif alınacak bir eyleme dönüştürmek motivasyon yönetiminin asal işlevidir.”<sup>41</sup> İşgörenin işinden keyif alması, iletişim halinde olduğu tüm iş çevresini olumlu etkileyecek ve problemlerin çözümünde etkili olacaktır. Böyle bir işletmenin rekabet gücü, verimliliği ve üretim kalitesi yüksektir. İşletmeler, yönetim hatalarından ve kendisi dışında gelişen çevresel olaylardan etkilenecek işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayamayabilir. Böylece “tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olurlar. Gizil gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin

<sup>40</sup> M. Er, “Satış Elemanlarının Motivasyonu”, YTÜ, SBE, YYLT., 2004, s. 11

<sup>41</sup> G. İncir, “Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler”, Verimlilik Dergisi, Sayı (S.) 3, 2002, s. 69

olacaktır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.”<sup>42</sup> İşgörendeki ruhsal sağlık problemleri sadece kendisini değil, aynı işyeri ortamındaki çalışma arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyecek ve sonuç olarak söz konusu sorunun ortaya çıkmasını önleyecek motivasyon politikalarının önemi bütün örgüt için geçerli hale gelecektir.

Güney, insan davranışını bazı varsayımlar içinde şu şekilde ortaya koymuştur: “İnsan davranışı nedenlidir, güdülüdür ve hedefe yöneliktir.”<sup>43</sup> Artık yöneticiler her kademedeki çalışanlarının verimini arttırmayı, duygusal ve bedensel gelişmeyi ön plana çıkarmayı hedeflemektedir. Farklı ve çalışan odaklı yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların huzuru ve mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan gerçeklik sınırları içinde verimlilik desteklenmektedir. Çalışma yaşamı içerisinde günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren kişinin olanaklar ölçüsünde, iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, varsa giderilmesi ve buna karşılık iş tatmininin arttırılması gerekir.

Çalışanlar açısından bakıldığında, yüksek motivasyon sonucu kişisel başarılar elde edilir. “Motivasyon diğer taraftan, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyini ve bunlara bağlılığın sonucunda, biz ruhunun oluşmasına yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise, kurumda biz değil, ben değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır.”<sup>44</sup> Modern insan kaynakları yönetiminin üzerinde durduğu önemli konulardan birisi olan takım çalışması ve kararlara katılma, ancak biz ruhunun kurum kültürüne egemen olması ile hayata geçirilebilecek uygulamalardır. İşgörenin üst düzey motive olması sonucu işletmeler de bundan olumlu etkilenerek, hedefledikleri amaçlara istedikleri şekilde ulaşabilirler. Örneğin; yüksek verimlilik, kar ve kaliteyi amaçlayan işletmeler bu amaçlarına planladıkları sürelerde daha kolay ulaşabilirler.

Motivasyonda içsel ve dışsal faktörlere bağlı olmakla birlikte, çoğunlukla içsel faktörlerin daha baskın olduğu söylenebilir. Dışsal faktörlerin motivasyon üzerindeki etkileri sadece teşvik edici veya destek verici düzeyde kısıtlı olabilir. Motivasyonda içsel kuvvetler kişiyi harekete geçiren itici bir güçtür. “Kısaca

---

<sup>42</sup> E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004. s. 495

<sup>43</sup> S. Güney, Davranış Bilimleri, Ankara, 1997, s. 20

<sup>44</sup> İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1999, s. 375

motivasyon insanın kariyerinde, fikirleri ve faaliyetleri konusunda ilerlemesinde ekstra potansiyeli oluşturmasıyla adeta arabanın itme gücünü yaratan yakıt gibidir.”<sup>45</sup> Sonuç olarak, güdülenmenin, işgörenin ihtiyaç ve hedefleri ile örgütün ihtiyaç ve hedeflerini uyumlaştırması; örgütsel etkinliğin artırılması ve böylece örgütün amaçlarına ulaşması; işgörenlerin psikolojik anlamda huzurlu olması ve çalıştıkları örgütten ayrılmalarına engel olunması, açılarından önemli olduğunu ifade edebiliriz.

### 3.3. Sosyal Çevre Açısından Önemi

Evlilikte, arkadaş çevresinde, aile, anne ve baba olarak motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından oldukça yararlıdır. Tüm davranışlar nedenseldir ve bu nedenleri anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde yoğunlaşmak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme, engelleme veya çözmeye yardımcıdır.

Bireyin yaşamında ulaşmak istediği çeşitli hedefleri vardır. Bu hedefleri ulaşmak için farklı davranışlarda bulunur. Böylece kişinin davranışlarını etkileyen, belirli şekillerde davranma zorlayan ve yönlendiren bir sosyal çevrenin varlığından söz edebiliriz. Bununla beraber sosyal etkinliklerde bulunan “çalışanların toplu olarak katıldıkları geziler, yarışmalar, sosyal faaliyetler, kutlamalar vb. gibi faaliyetler kişinin motivasyonu için önemlidir. Bu faaliyetler ile çalışanın iş ve özel hayatı arasında denge sağlanmış olur. İş ve özel hayat arasındaki denge de motivasyonun sağlanmasında önemli bir araçtır. Motivasyon araçlarını kullanırken bunları birbirine bağlayan şey iletişimdir. İletişim sadece iş dünyasında değil tüm hayatımızda da önemli bir yer tutar. Birbirini anlamayan veya yanlış anlayan kişilerin çalışması, takım oluşturması ve iş yapmalarını beklemek tamamen bir hayaldir. Sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimle sağlanır. Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi artıran en önemli araçlardan biri öneri sistemleridir. Kişinin öneri sistemlerine dahil edilmesinin aidiyet duygusunu tatmin etmesi ve buna bağlı olarak saygınlık hissi uyandırması, kişinin kendisine değer verildiğini hissetmesi, verimin yükselmesi gibi olumlu etkileri vardır. Yönetici çalışanları sadece kas gücü ile iş gören kişiler olarak görmekten vazgeçip onları düşünen kişiler olarak görmesi gerekmektedir. Bunun için de belli durumlarda yönetime ve karar alma sürecine katılımlarını sağlamalı ve onları bu konuda teşvik etmelidir. İşi en iyi bilen kişinin o

<sup>45</sup> L. Önen - B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 13

iş i yapan kişi olduğu unutulmamalıdır.”<sup>46</sup> Birey, sosyal hayatın içinde ve çevreyle iletişim halindedir. Demek ki insan hem sosyal yaşamında hem de çalışma hayatında ulaşması gereken hedefleri için motive olurken sürekli etkileşim halinde olduğu sosyal çevresinden de etkilenmektedir.

Sanayi devriminden sonra insanın psikolojisini etkileyen, bunalım, stres ve sıkıntı yaratarak insanların motivasyonlarında olumsuz yönde değişmeler meydana getiren kentleşme, makineleşme, gürültü ve çevre sorunları gibi bazı problemler ortaya çıkmıştır. Nitekim günümüzde bireylerin motivasyonunu etkileyen ve davranışlarını yönlendiren sosyal çevre önem kazanmıştır. Yöneticiler, organizasyonların amaçlarını daha etkin bir şekilde ulaşabilmesi için, yönetim süreçlerinden emek unsuruna önem vermeye başlamışlardır.

Çağdaş yönetim modellerini artık insan odaklılığa ve onun etkileşim halinde olduğu çevresiyle yakından ilgilenmektedirler. Bu modele örnek olarak ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkan Japon yönetim modeli ve daha sonra geliştirilerek uygulamaya konan batılı yönetim modelleridir. Bu modellerin ortak amaçları, işgörenlerin çalıştığı kurum ile kurum dışındaki sosyal yaşam alanını birleştirmek ve yaşamsal gereksinimlerini karşılayarak çalışanların motivasyon düzeylerini en üst düzeyde tutmaktır. Böylece anlaşılıyor ki bireylerin sosyal çevre ile iletişimi sonucun da elde edilen motivasyon önemlidir.

---

<sup>46</sup> C. Bekin, Motivasyonun Önemi, <http://www.canbekin.com/?&Bid=863843>, (22/05/2012)

## BÖLÜM 2

### MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

#### 1. Motivasyona Etki Eden Ekonomik Faktörler

##### 1.1. Ücretin Motivasyon Düzeyine Etkisi

Ücret, hem klasik kuramcılarının hem de çağdaş kuramcılarının işgören motivasyonu için kullandıkları en önemli araçlardan birisidir. Bu bağlamda bireyin temel gereksinimlerini karşıladığı ve elde ettiği başarının, statünün ve değerinin bir göstergesi olarak sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını da tatmin ettiği en güçlü motivasyon faktörüdür.

Bireyler, paraya, onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler. Çünkü para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı, daha çok ilgi topladığından, bireyler için değerlidir. Çalışana yapılan ücret ödemeleri artırıldığında ve çevresindekilerden daha 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.

Günümüze kadar geçen zamanda ülke ekonomileri gelişim ve değişim göstermişlerdir. Gelişmekte olan ülkeler gelişmiş olan ülke ekonomilerini yakalamak için büyük çaba sarf etmiş ve ödünler vermiştir. Gelişmekte olan ülkelerin en çok karşılaştığı sorunlar arasında parasal genişleme yani likidite bolluğu gelmektedir. Gelişmekte olan ülkeler likidite bolluğuyla karşılaştıklarında üretimleri az ise enflasyon ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bundan dolayı paranın hızla değer kaybetmesi sonucu ücret bireyin yaşamında önemli hale gelmiştir. Böylece “ücret, özellikle gelişmekte olan ve enflasyonu yüksek olan ülkelerde diğer özendirici

araçlara oranla daha etkilidir. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret uygulamalarından yana kullanmaktadırlar.”<sup>47</sup> Çünkü gelişmiş ülkelerin aksine gelişmekte olan ülkelerde temel ihtiyaçların karşılanması öncelik arz etmektedir. Bu gibi ülkelerde sosyo-psikolojik gereksinimler ikinci planda tutulur ve çoğunlukla bu ihtiyacın giderilmesi zordur. Bu bağlamda ücret faktörü gelişmekte olan ülkelerde etkili ve önemli bir motivasyon unsurudur.

Bireyin yaşamını en iyi şekilde sürdürebilmesi, temel ve üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. İşletmeler ve yöneticileri açısından baktığımızda ücret artışı yaparken işgörenin işletmenin amaçları için motive edilmesi yanında onun bir psiko-sosyal varlık olduğunun unutulmaması gerekir. Yani ücret artışı hem birey için hem de işletmeler için önemli motive aracıdır. Hagemann, bu nedenle ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur. Ücret ölçüsü işgörenin konumunu gösterir. Ücret artışı, işgörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır. Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir. Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir.”<sup>48</sup>

Ücret, bireyin temel ihtiyaçlarını karşılayan bir ekonomik unsur olarak işletmeler açısından çalışanları motive etmek için ilk akla gelen bir araçtır. Burada işletmeler ve yöneticiler açısından ücret faktörünün kullanılmasında dikkat edilmesi ve önem verilmesi konusunda farklı bir bakış açısı sunmaktayım. Şöyle ki; yöneticiler, bu motivasyon unsurunu kullanırken dikkatli ve gerektiği durumlarda kullanmalıdırlar. Yöneticiler; kolay, hızlı ve kısa sürelerde etkisini gösterdiği ücret ile motivasyon yöntemini sık bir şekilde kullandıkları gözlenmektedir. Böyle bir unsurun etkisini temel ihtiyaçlar giderildikçe etkinliğini kaybettiğini ve daha üst düzeydeki manevi gereksinimlerin şiddetinin artmaktadır. Bu sebeple işletmeler ya da yöneticiler işgörenleri motive ederken ücret unsurunu dikkatli bir şekilde kullanarak ve işletmeye verimlilik, kalite ve karlılık anlamında ne kadar katkıda bulunduğu belirli dönemler halinde kontrol ve denetimlerini yapmak durumundadır.

---

<sup>47</sup> H. Alkış, Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi (GÜ), SBE., İşletme Ana Bilim Dalı (İABD), YYLT., Ankara, 2001, s. 71

<sup>48</sup> Hagemann, s. 43



İnsanları amaçlanan hedeflere doğru harekete geçirebilmek ve motive edebilmek için kullanılan ücret faktörünün uygun koşullar altında kullanılması yöneticiler açısından önem taşır. Ücret artışı işgörenin gereksiniminin ne altında ne de çok üstünde kullanılmalıdır. “İş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar.”<sup>49</sup> Nitekim Hagemann ücret artışı ile ilgili aynı konuda bazı örnekler vermiştir. “Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.”<sup>50</sup> Yöneticiler, ücret faktörünü verimi ve kaliteyi artırıcı bir araç olarak gerektiği zamanlarda ve gerektiği miktarda yapmalıdırlar. Yüksek ücretlerin tek başına motivasyon faktörü olmayacağını da unutmamak gerekir. Böylece hedeflere ulaşmak için işletmeler, ücretle beraber temel gereksinimlerini karşılayan bireyin, üst düzeydeki ihtiyaçlarını giderebilmesi için ise ücretin yanında diğer psiko-sosyal motivasyon araçlarını kullanmalıdırlar.

Yöneticiler, ücret faktörünü hedeflere ulaşmada işgöreni motive etmek için etkin bir şekilde kullanmalıdırlar. “Ayrıca işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işgörenlerle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işgörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların işgörenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.”<sup>51</sup> Bununla beraber adil ücret işletmenin tüm kademelerini etkileyecek ve verimlilik artışı sağlanacaktır. Sonuçta yöneticiler, ücret artışını ve düzeyini bu belirtmiş olduğumuz faktörleri dikkate

---

<sup>49</sup> K. Kate, Motivasyon, (Çev. E. Koparan), İstanbul, 1996, s. 16

<sup>50</sup> Hagemann, s. 43.

<sup>51</sup> Aşıkoğlu, ss. 47-48.

olarak uygulanmalıdır. Böylece işletmenin hedefine doğru etkili bir şekilde yönlendirilmiş işgörenler etkin bir şekilde çalışabilirler.

## 1.2.Primli Ücret Uygulaması ve Çalışma İsteği Üzerindeki Etkisi

Yapılabilirliği önceden saptanmış üretim miktarını aşan ve işletmeye getirisini, artan değerini işgörene yansıtılması ve ilave ücret ödenmesi olarak ödüllendirilmesidir. “İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörelere daha çok efor sarf etmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır.”<sup>52</sup> İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse genellikle o kadar iyi çalışırlar. Psikolojik ihtiyaçların doyurulması şekli olan içsel motivasyondan farklı olarak yöneticilerin maddi olanakları kullanarak başarıyı ödüllendirmeleri önemli bir dış motivasyondur. Prim ile motivasyon sadece sözel ödüllerle değil başarıyı maddi olanaklarla destekleme anlamına gelir. Prim hesaplamasında kullanılacak temel veriler üretim ve işgören verimliliğidir. Bu da işletme başarısında etkili olmaktadır.

İşyerinde yapılan ücret artışları işgörenin verimine ve performansına göre yapılmalıdır. “Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir.”<sup>53</sup> Çünkü bu gibi yerlerde çalışan işgörenin performans ölçüsü tam olarak saptanmış olmayabilir. Genellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenin bundan adil ve objektif yararlanması zordur. Özellikle sağlık kurumlarında performansa dayalı hizmet sunumları primli ücret açısından önemlidir ve örnek teşkil eder. Sağlık kuruluşlarında hekimlerin sunduğu hizmetin ölçülebilir kriterleri mevcut olması nedeniyle performansı da sağlıklı ve doğru ölçülebiliyor. Ancak hekim dışı diğer sağlık çalışanlarının performans ölçüsü bulunmamaktadır ve onlara ek ödemeler kurumun performans

<sup>52</sup> I. Maitland, İnsanları Motive Etmek, (Çev. B. Aksu ve O. C. Koçak), 1997, Ankara, s. 47

<sup>53</sup> Sabuncuoğlu - Tüz, s. 111

ortalaması oranında yapılmaktadır. Bu nedenlere bağılı olarak hekimlerde verimlilik artışı ancak hizmet kalitesinde düşme meydana getirmiştir. Diğer sağıık personeli açısından ise bakıldığında, objektif olmayan bir performans ölçüsü ile primli ücret almak motivasyonu olumsuz yönde etkilemesi sonucu hem veriminde hem de kalitesinde düşme meydana getirmiştir.

İşletmelerde primli ücret sistemi uygulanacaksa eğer bu sistemin standartları ve başarı kriterleri belirlenmelidir. Aksi halde primli ücret sisteminden yeterince yarar sağlanamaz. Ayrıca primli ücret sistemlerinin çeşitli uygulamaları da vardır. Bununla beraber “primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, işğörenleri daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla işğörenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabilirdir.”<sup>54</sup> Bu iki primli ücret sisteminde verim ve kalite düşmüştür. Her iki sistemin uygulama aşamasında yöneticilere çok büyük sorumluluk düşüyor. Sonuç olarak yönetici, negatifi vurgulamak, bağıırıp korku salmak gibi ceza yöntemlerini kullanarak yönetebilir. Ancak pozitif vurgulayarak, yüreklendirerek ve başarıyı ödüllendirerek daha iyi motivasyon sağlanacağı ve daha iyi yönetim sunulacağı kesindir.

### **1.3. Kâra Katılma ve Performansa Etkisi**

Kara katılım, çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki gelişme ve artan verimlilikleri nedeniyle şirketin karına katılmalarıdır. Kar paylaşımı sisteminde işletmenin elde ettiği karın bir kısmı her dönem sonunda işğörelere bırakılmaktadır. “Kara katılma, işğöreleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işğörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.”<sup>55</sup> Buradaki temel dayanak, üretimin gerçekleşmesinde emek unsurunun da en az sermaye unsuru kadar değer taşımasıdır. İşğörelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kara katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yoldur. “İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları işğörelere performanslarını

---

<sup>54</sup> Aşikoğlu, s. 49

<sup>55</sup> M. N. Berzek, “İşğörelere Çalışmaya GÜdümlendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi (MÜ.), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF.), Doktora Tezi (DT.), İstanbul, 1982, s. 230

yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.”<sup>56</sup> Burada önemli olan nokta işletmenin başarısı sonucu elde edilen başarının işgörene ekonomik olarak yansımadır. Dolayısıyla işletmenin yaptığı karlara katılma işgörende aidiyet ve değer duygusunun tatminiyle beraber motivasyonun da artmasına neden olur. İşgörenin iş tatmini ve iş yapma isteği üst düzeylere çıkararak işletmenin verimliliği ve kaliteli üretimi artacaktır. Üretim döngüsünde işgörenin kara katılması motivasyonu artırır. Böylece işletme faaliyet gösterdiği alanda büyümesini sürdürecektir verimlilik, kaliteli üretim ve pazar payında artış gibi etkenlere sahip olur.

Kar paylaşımı işgören için önemli ödül ve yüksek motivasyon kaynağı olması yanında düşük karla faaliyet gösteren kamu işletmeleri ve hizmet sunumu yapan bazı işletmeler de ise negatif motivasyon kaynağı olabilir. “Kar paylaşımı genelde hızlı büyüyen ve iş görenlerine önemli miktarda ödül imkanı sunabilen işletmeler için faydalı olmaktadır. Genel ekonomik koşulların iyi olması da bu faydayı artırmaktadır. Ancak, yoğun rekabet ortamı içerisinde, düşük kar marjıyla çalışan, durağan işletmeler için söz konusu fayda daha az olmaktadır. Kar paylaşımı yöneticiler ve profesyonel yüksek seviye çalışanları için özellikle anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onların karar ve faaliyetlerinin işletme karı üzerindeki etkisi daha belirgindir.”<sup>57</sup> İşletmelerde bütün işgörenlere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.

#### **1.4. Ekonomik Ödüllerin Motive Etme Derecesi**

Yöneticilerin işgörenlerinden bekledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilirler. Eğer bu ödüller, işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmişse motive edici etki yapacakları kesindir. “İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine

---

<sup>56</sup> Aşıkoğlu, s. 49

<sup>57</sup> Pekel, s. 30

yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile İşgörenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.”<sup>58</sup> Bu tür ödüllendirmeler, diğer özendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahip oldukları için, dikkatli ve adil kullanılmadıkları ve bireyselleştirilmedikleri hallerde faydasız, hatta aksine zararlı bir unsur haline gelebilmektedir.

Bu uygulamalar sayesinde işletmelerde yerine göre; verimliliğin doğrudan artırılabilirdiği, işten ayrılma, devamsızlık ve kaza oranlarının düşürülebildiği, satışların artırılabilirdiği, hata oranlarının düşürülerek kalitenin yükseltilebildiği, müşterilerden gelen şikayetlerin azaltılabildiği, sağlık bakım giderlerinin azaltılabildiği, yönetici devrinin düşürülebildiği, üretim ve işgücü maliyetinin düşürülebildiği, tasarruf sağlanabilirdiği, sermaye maliyetinin aşağıya çekilebildiği veya işletmede ekonomik büyümenin sağlanabilirdiği durumlara rastlanmıştır.

Yöneticiler, ekonomik özendiricileri içsel motivasyonu ve verimliliği arttırıcı bir teşvik aracı olarak kullanmaktadırlar. “Günümüzde pek çok işletmenin çeşitli şekillerde uygulamakta olduğu ekonomik ödüllendirmenin insanları motive etmedeki fonksiyonu yadsınamaz. Ancak; bununla birlikte maddi özendirme araçlarına gereğinden fazla yer vermek ve umut bağlamak da isabetli olmaz. Bu sebeple, ödüllendirme planları yapılırken ekonomik özendirme araçlarına iş görenlerin ihtiyaçları ölçüsünde yer verilmelidir.”<sup>59</sup> Ekonomik ödüller, insanların verimliliğe özendirilmesinde halen başlıca motivasyon araçlardan biri olarak önemini korumaya devam etmektedir. Hangi formatta verilirse verilsin ekonomik ödülün uzun dönemli bir motivasyon aracı olarak değeri henüz kesinleşmiş değildir. Sonuç olarak ekonomik ödüller işgörenlerin psiko-sosyal ihtiyaçları temel alınarak tasarlanmalı ve uygulanmalıdırlar.

---

<sup>58</sup> Berzek, ss. 84-87

<sup>59</sup> Pekel, s. 31

### 1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Sosyal güvenlik ve emeklilik planları, işletme içinde ve dışında daha iyi bir çalışma ve yaşam olanağını sağlayan ekonomik motivasyon faktörüdür. İşletmelerin sosyal güvenlik ve emeklilik olanaklarını iyileştirmeleri, iş yaşam kalitesinin de iyileşmesine neden olur. “Günümüzde insanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş örgütlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal gereksinimlerinin oldukça büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedirler. Dolayısıyla örgüt üyeleri, bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler, kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan işgörenler için çoğu zaman bir endişe kaynağı olmaktadır.”<sup>60</sup> İşgörenlerin, bu bağımlılıktan olumsuz etkilenmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir. Günümüzde kısmen mevcut hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer haklardır. Bu bağlamda çağdaş yönetim tarzında, işgörenin uzun dönemli istihdamı ve kendini güvende hissettirecek sosyal güvenlik önlemleri ön plana geçmiştir. Artık işletmeler sosyal güvenlik ve emeklilik imkanlarını ekonomik külfet olarak görmemekte aksine işgörenin bir hakkı olarak onun motivasyonunu sağlayan bir araç olarak görmektedir.

Sanayi devriminden sonra işgörenlerin emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik gibi geleceğe yönelik kaygıları artmıştır. Hızla gelişen ve değişen sosyo-ekonomik yapı ile birlikte ülkeler, çalışan bireylere çalışma yaşamı ve emeklilikle ilgili birtakım haklar sağlamışlardır. Bu haklar işletmeler açısından yasal zorunluluk haline gelmiştir. “Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkanına sahiptirler. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır.”<sup>61</sup> Böylece işgörelere rahat çalışma ortamları sunulmuş olup, ekonomik destek

<sup>60</sup> Y. Ertekin, Örgüt İklimi, Ankara, 1978, ss. 109-110

<sup>61</sup> Ö. Peker, Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995, s. 149

sağlanmakta ve bunun sonucunda motivasyonu yükseltmektedir. İşgören sosyal imkanlardan kolay yararlanma olanaklarını elde etmesi ile yüksek verimlilikte kaliteli üretim gerçekleştirir.

Sosyal güvenlik önlemlerinin örgüt içi stratejik planlarda düzenlenmesi, işletme açısından mali ve idari yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur. “Bu tür güvenlik önlemleri işletmeler için büyük maddi külfetler getirmesine rağmen, işgören verimliliğinin artmasına doğrudan etki etmemektedirler. Ancak sürekli bir gelirin sağladığı kendine güven hissi olmadan, tedirgin bir şekilde çalışan işgörenlerin efor ve performans gösterme azminin de düşük olacağı bir gerçektir.”<sup>62</sup> Günümüzde bütün bu sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları hükümetler tarafından zorunluluk haline getirilmiştir. Böyle olmasına rağmen örgüt politikaları bunları teşvik aracı olarak kullanabilir. Örgütlerin bu tür risklere karşı önlem almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı niteliğindedir.

## **2. Motivasyona Etki Eden Psiko-Sosyal Faktörler**

### **2.1. Örgüte Olan Güven Duygusunun Gelişmesi**

Güven, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur. İnsan ilişkileri yönetiminde insan kaynağı ve karşılıklı güveni çok önemlidir. Yönetici hedeflerine insan kaynağı ile ulaşır. Hiçbir yönetici birlikte çalıştığı ve işbirliği yaptığı insanların yetenek ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz. Bu nedenle yönetici insan davranışlarını amaçlanan hedeflere doğru yöneltmeyi başarması ve işe motive etmeyi sağlaması gerekir. Bu bağlamda ise işletmeler açısından bir diğer psiko-sosyal motivasyon aracı güvenlidir. “Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir

---

<sup>62</sup> Eren, 1993, s. 333

kimse ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni daha da artacaktır.”<sup>63</sup> Bu açıdan bakıldığında yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Bir işletmede güvenin egemen olabilmesi için öncelikle yönetici ve diğer çalışanlarla beraber kurum kültürünün çalışma yaşamına yansıtılması gerekir. Çünkü işgörenler yöneticilerini örnek olarak görürler. Bu sebeple günümüz yöneticilerinin en önemli rolü örgüt içinde güven duygusunun oluşmasını sağlamasıdır.

Güven duygusu bir işletmenin başarısının ve kalıcılığının temel taşıdır. “Gerek süreklilik gösteren mali olanakların sağladığı güvenlik, gerekse çalışanın kendine olan güven duygusu, verimlilik artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olur.”<sup>64</sup> Genel olarak bakıldığında yönetime olan güven arttıkça, kararlara katılımın, iş doyumunun, performansın, örgütsel bağlılığın, sistemin başarılı, doğru ve adil olduğuna dair algıların, birimler arası iletişimin, kurumun başarısı için çaba gösterme isteği ile kurum kararlarını gönüllü olarak kabullenmenin ve verimliliğin arttığı görülmektedir. Bununla birlikte, çatışmaların, işten ayrılma eğiliminin ise azaldığı görülmektedir. Sonuç olarak işletmelerde güven duygusunun gelişimi ile işgören motivasyonunun üst düzeylere çıkmasını sağlayarak amaçlanan başarıyı ulaştırmaktadır.

## **2.2. Sosyal Etkinliklere Katılma**

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinimler, farklı kültürlerde değişiklik gösterir. Bireyler de içinde yaşadıkları toplumun kültürüne uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar. Böylece “bireyde bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinimlerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler; bu yüzden işgörenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında

---

<sup>63</sup> Eren, 2003, s. 572

<sup>64</sup> Eren, 2003, ss. 572-573



biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler.”<sup>65</sup> Biçimsel olan gruplar ait olma ve sevgi ihtiyacının karşılanmasında yetersiz kalır. Burada devreye biçimsel olmayan gruplar girer ve bu gruplar içinde yer edinme, ait olma ve sevgi gereksinimini giderir. Bu gruplar işletme içinde kurum kültürünün gelişiminde ve işe bağlılığın artmasında önemli rol oynar. Yöneticiler, işgörenin aidiyet duygusunun giderilmesi yoluyla motive olmasını sağlamalıdır.

Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir. “ İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar. Son aşamada ise işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir.”<sup>66</sup> Sosyal katılım gereksinimini gidermek isteyen birey, bir yere ait olma, toplumda statü elde etme ve diğer toplum üyeleriyle iletişim içinde olmayı ister. Bu nedenle kendi kültürüne uygun bir gruba üye olmak birey için önem arz eder. Üye olunan grubun taşıdığı değerleri tam olarak benimser ve ait olma ihtiyacını gidererek motivasyon düzeyi de yükselir.

İşgörenin ait olma ve sevgi ihtiyacını giderebilmesi için yöneticiye çok büyük iş düşmektedir. Yönetici, işletme ile ilgili planlamaları yaparken işgöreni psiko-sosyal bir varlık olarak değerlendirmelidir. Çalışma yaşamında ki gereksinimlerini dikkate almalıdır. “Sosyal gereksinmelerin işyerinde tatmin edilebilmesini mümkün kılacak sayısız olanaklar vardır. Örneğin; günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapılabildiği takdirde işgörenler arasında grup ve birlik ruhu oluşacaktır. Yöneticiler, işgörenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, işgörenlerin işlerinden daha fazla memnunluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağımlılıklarının artmasına yardım edebilirler.”<sup>67</sup> Bu

---

<sup>65</sup> Eren, 1979, s. 261

<sup>66</sup> Sabuncuoğlu - Tüz, s. 117

<sup>67</sup> Baykal, s. 28

düşünceden hareket eden yöneticilerin, işgörenler için bazı sosyal çabalardan kaçınmamalıdır. Bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve işgörenler işçi grubuna ait olmaktan nefret değil, gurur duyarlar.

### 2.3. Çalışmada Bağımsızlık ve Örgütsel Esneklik

Birçok çalışan bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu eder. Diğer yandan, benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir. İşgörenlerin bu ihtiyaçlarını tatmin edebilmesi için yöneticilerin, yönetsel becerilerini etkin ve hoşgörü çerçevesince kullanması gerekir. “Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder.”<sup>68</sup> Yönetici işgörenin yeteneklerinden faydalanabilmesi için bağımsız çalışma ortamını oluşturmalıdır. Bağımsız çalışma ortamı işgörenin yetki, sorumluluk, karar verme gibi onun kendini değerli hissedeceği hoşgörü ortamıdır. Bağımsız çalışabilme fırsatı motivasyon artırıcı bir faktör olarak önemlidir.

Personelin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek bağımsız çalışma ve öncelik kullanma ihtiyacına önem verir. “Bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacı işgörenlerin büyük çoğunluğunun, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla önem verdikleri bir konudur. Birey, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak algılar.”<sup>69</sup> Aşırı baskı, işgörenleri sıkıntıya sokar. Çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan

---

<sup>68</sup> Baykal, s. 29

<sup>69</sup> Pekel, s. 32

hoşlanmazlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz etkiler; çünkü bu tür yaklaşımlar bireyde sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırır. Bu durum bireylerin sürekli hata yapmalarına da yol açabilir. Bu tür uygulamalar diğer yandan bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin törpülenmesi anlamına da gelmektedir.

İş hayatında bağımsızlık isteği kişinin doğasından gelen bir duygudur ve üstlerinin baskısı istemedikleri bir durumdur. Ancak “çalışmada bağımsızlık kavramı ise işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği işgörenin doğasında gelen bir duygudur. Günümüzde küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyumak mümkünse de tamamen teknolojinin egemen olduğu işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyumak pek mümkün değildir. Bununla birlikte işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik yöntemi aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir.”<sup>70</sup> Günümüzde çağdaş yönetim tarzı, insan unsuruna değer vermektedir. İnsanın benlik duygusunun tatmini ve sağladığı motivasyon önemlidir. Artık yeni yönetim biçimleri, işletmelerin karşılaştıkları sorunların çözümünü için en alt düzeyden en üst düzey çalışana kadar tüm çalışanların fikirleri ve düşünceleri alınmaktadır. Bunun sonucunda tüm çalışanlar, işletme ile ilgili karar verme aşamasında söz sahibi olmuştur.

Teknolojinin gelişmesi sonucu bağımsız çalışma ortamının azalmasına neden olmuştur. Takım çalışması ve karar aşamalarına katılım gibi çözümler getirilerek işgörenin yeteneklerini gösterebileceği ve işletme için verimli olabileceği bir çalışma ortamı yaratılmıştır. Böylece, kendini değerli hissetme ve benlik duygusu tatmin edilerek işgörenin motivasyonu yükseltirmiş olur.

Klasik çalışma sistemi 09.00 ile 17.00 saatleri arasındadır. Esnek zaman veya bağımsız çalışma olanakları kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Bu uygulamaya göre çalışanlar günün belli saatlerinde iş yerinde bulunmak zorundadırlar. “Özerkliğin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve

---

<sup>70</sup> İncir, 1985, s. 109

elemanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmesi için gerekli eğitimi almaları gerekir. İş tatminin de sağlanması, artan verimin elemanlarının işlerini kaybetmelerine yol açmamasını güven altına alır.”<sup>71</sup> Bu bağlamda, bir örgütün yöneticilerinden beklediği en önemli hususlardan birisi de nitelikli işgöreni örgütte tutmak olduğuna göre, yöneticilerin bu güdüleme aracından faydalanması kaçınılmazdır. Bu çerçevede, yöneticiler işgörenleri baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını engellemek amacıyla, öncelikle makul bir ölçüye kadar hataları hoş görmeyi bilmeli, bağımsız çalışmalarını teşvik edici ortam yaratmalı, bu anlamda hizmet içi eğitimle yeteneklerini ve bilgilerini arttırmalıdır.

#### 2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma

Kişilerin iş yaşamı dışında ilgi duyduğu birçok konu ve sorumluluk alanları vardır. Aile ve akraba ilişkileri, sosyal faaliyetler, özel zevkler, din, sağlık durumu gibi birçok benzer husus özel yaşamı oluşturur. “Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artırılabilecektir.”<sup>72</sup> Yöneticinin tutum ve davranışı, çalışanın özel yaşamına saygılı olması sorunların çözümünü kolaylaştırır. Bunun yanında iş yerine bağlılığı, işbirliğini ve çalışma arzusunu da güçlendirir. Yöneticiler özel yaşama saygı duyarak tutum ve davranışlarını belirlerlerse çalışanların motivasyonları da yükselecektir. Çalışma arzusunun güçlü olduğu işletmeler amaçlanan hedeflere ulaşmada zorluk çekmezler.

Yöneticiler, çalışanların özel yaşamları ile ilgili sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı ve sorunların çözüme bağlanması hususunda yardımcı olmalıdırlar. “Bir işçiye etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, işçilerin sorunlarını hoşgörü ile karşılaması ve bu sorunların çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardıma hazır olması gerekir. Şu halde, özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık dost gibi davranma elde bulunan

---

<sup>71</sup> Pekel, s. 33

<sup>72</sup> Eren, 1993, s.337

olanaklarla yardımda bulunma iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur. Ancak üstler, astların iş dışı sorunlarının çözülmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek üstün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır.”<sup>73</sup> Böylece özel yaşamı sorunsuz olan işgörenler, yöneticileri tarafından amaçlara güçlü çalışma arzularıyla yönlendirebilirler. İşletmelerde, işgören memnuniyeti arttıkça işçi devir hızı azalacak ve insan kaynaklarının maliyeti düşecektir. Bunun sonucu olarak istekli çalışan işgörenlerin gösterdikleri üst düzey performans ile verimlilik ve kalite artarak rakiplere karşı rekabet edebilme yeteneği artacaktır.

## 2.5. Ödül ve Cezanın Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Örgütün amacı, ödüller aracılığıyla arzu edilen davranışın gerçekleşmesi ve devamının sağlanması için çalışan motivasyonudur. Ödüllerin çeşidi ve nasıl dağıtıldığı çalışan motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örgüt, arzu edilmeyen davranışlara engel olmak için ise ödül-ceza sisteminde cezaları kullanır. Cezalar sadece uygulandıkları çalışan üzerinde değil, ceza durumunu bilen diğer çalışanları da etkiler. Örgüt için kişinin sahip olduğu arzu ve hedefler önemlidir. Arzu ve hedeflere ulaşmak için ise iyi motive olmuş kişiler olmalıdır. “ Motivasyon, örgüt ortamında kişilere yönelik ödül-ceza ve benzeri yaptırımların tamamıyla yakından ilişkilidir. Örgütte çalışanı motive etmek için kullanılan ödüller; sözlü ve yazılı takdir, terfi, olumlu geri bildirim, sosyal hak ve olanaklar sağlamak, uygun bir çalışma ortamı yaratmak, ücret artışı, maddi ödüller şeklinde olurken; yine örgütte kullanılan cezalar; sözlü ve yazılı uyarı, olumsuz geribildirim, ücret kesintisi, hak ödülün verilmemesi veya işten ayırma şeklinde olabilir. Örgüt içerisinde ödül ve ceza kullanma yetkisine lider sahiptir. Ancak ödül ve ceza kullanılırken liderden yapması beklenen, mükafat ve tehditlerin oluşturduğu bir kombinasyonla çalışanları motive etmesidir.”<sup>74</sup> Bu açıdan yöneticiye büyük sorumluluk düşmektedir. Hem ödül hem de ceza sistemini motive edici ve yönlendirici bir faktör olarak kullanılmalıdır.

---

<sup>73</sup> S. Yıldırım, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (KSIÜ), YYLT., Kahramanmaraş, 2007, s. 26

<sup>74</sup> Y. Tezcan, Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT., İzmir, 2006, ss. 115-116

Örgüt tarafından sağlanan sosyal hak ve olanaklar, başarının takdir edilmesi, terfi olanağının sağlanması, bireyi motive eden en önemli ihtiyaçlar arasındadır. Kişiyi motive eden diğer ödül ise; fiziki imkanların ve çalışma koşullarının iyileştirilmesidir. Ancak, çalışanların ödülünden aldığı tatmin, ödülünden beklentileri ve elde ettikleri ödüle bağlıdır. Bundan dolayı, ödülleri kullanarak çalışanları motive etmek isteyen lider, ödül sistemini açık bir şekilde ortaya koymalıdır.

Örgüt, arzu edilmeyen davranışlara engel olmak için ise ceza sistemini kullanmaktadır. Çalışanların lider tarafından sözlü veya yazılı uyarısında dikkat edilmesi gereken nokta, uyarının diğer çalışanların yanında yapılmaması gerektiğidir. Diğer çalışanların yanında uyarılan bir çalışan, kendini kötü hissedebilir ve öncelikle lidere sonra da örgüte karşı yabancılaşma yasayabilir. Bu da çalışanın motivasyonu ve verimliliğini olumsuz şekilde etkileyebilecektir.

Arzu edilen davranışların hangi ödüller ile sonuçlanacağı bu ödüllerin herkes için eşit ve adil bir şekilde kullanılacağı veya arzu edilmeyen davranışların hangi cezalar ile sonuçlanacağı, bu cezaların herkes için eşit ve adil bir şekilde kullanılacağı çalışana açık bir şekilde ifade edildiği ödül ve ceza sistemini kullanan lider çalışanın kolay bir şekilde motive edebilecektir.

## **2.6. Modern Örgüt Yapısında Öneri Sistemi**

Öneri sistemi, bir işle ilgili olarak öne sürülen, organizasyonun temel amaç, hedef ve stratejileriyle uyumlu sunulan hizmet ile ilgili süreci iyileştirmeye ve verimliliği artırmaya yönelik yaratıcı düşüncelerin sistemli ifadesidir. “İşgörenler, fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir.”<sup>75</sup> Öneri sistemi, kazandırarak kazanmak stratejisi üzerine kurulmuştur. İşgörenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğini kanıtladığı için işgörenleri olumlu bir şekilde motive eder.

---

75 Aşıkoğlu, s. 56

Çağdaş yönetim yaklaşımında takım çalışmasına önem verilmiştir. Sorunların çözümü için öneri sistemi daha fazla kullanılmaya başlamış ve fikir takımları oluşmuştur. Bu fikir takımları, yeni düşünceleri olgunlaştırıp faydayı büyüten ve karar mekanizmasına katılan takımlar haline gelmektedirler. Bu işleyiş kurumlarda, işgörenin yeni fikir ve düşüncelerini dilek kutusu aracılığıyla veya doğrudan yönetim birimine iletir. Gerekirse öneriyi değerlendiren yönetim kademesine bilgi verir ya da onlarla birlikte çalışmaya katılır.

İşgören, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığıyla ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. “Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Öneri sisteminin sakıncalı yönü, gereksiz ve yararsız önerilerle üst basamakların zamanı boşa harcanabilir. Öte yandan, gerçekten yararlı ve gerekli olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi sunulması veya kendi pozisyonunda değişiklik yaratacağı için hasıraltı etmesi gibi sakıncalar da vardır. Ayrıca öneriyi getirene ilgisiz davranılması yani önerilerin gelmesini engeller.”<sup>76</sup> Unutmamak gerekir ki, burada en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. İyi bir yönetici, astların özgür düşüncesine ortam hazırlayan ve onların önerilerini saygıyla karşılayan, değer veren ve giderek işgörenlerin güvenini kazanan kişi olmalıdır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olduğunu gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve istekli, verimli çalışan bir eleman olacaktır. Bu nedenle yapılan önerilerin artması işletmede olumlu bir havanın esmesine, dolayısıyla hem motivasyonun hem de verimin artmasına neden olur.

## **2.7. İşin Cazibesinin Motivasyona Etkisi**

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Psiko-sosyal bir varlık olan kişinin beklentileri, arzuları, hedefleri doğrultusunda bir işte çalışması onun motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. “Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o ise karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Çekici iş ortamı ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, çalışanın çeşitli gereksinimlerini karşılayacak sosyal tesisler, kazaları önleyecek iş güvenliği

---

<sup>76</sup> İncir, 1985, s. 74

koşullarını sağlamak vb. uygulamalar iş ortamının çekici olmasını sağlayacaktır.”<sup>77</sup> Yetenekli ve donanımlı işgücünü işletmeye çekebilmek günümüz rekabet ortamında diğerler işletmelerin bir adım önüne geçmek demektir. Özellikle örgütlerdeki donanımlı işgücünü muhafaza etmek veya örgütüne bu tip işgücünü transfer etmek isteyen yöneticilerin başvuracakları araçlardan birisi de işi cazip hale getirmektir. İş cazip hale getirmek başarı isteği yüksek olan işgörenlerin güdülenmesi ve bunun sürekli hale gelebilmesi için de gereklidir.

Çalışan açısından baktığımızda işin niteliği, zorluğu, çalışana verdiği değer, kazandırdığı statü, saygı ve maddi getirisi de önem arz ediyor. Bununla beraber “işin çalışan için taşıdığı önem ve çalışan bakımından yapılmaya değer olup olmadığı yönündeki düşünce işgören için oldukça önemlidir. İşgören işin cazibesine ilişkin hislerine göre emek harcamaya istekli ya da isteksiz olacaktır. Nitekim çok zor koşullarda çalıştığı halde bazı bireylerin, ulaşılan sonuçtan, varılan hedeflerden memnun olmaları nedeniyle şevkle ve istekle bu işi yaptıkları bilinmektedir. Buna karşılık çok basit bir görev bile isteksizce yapıldığında çekilmez olabilmektedir.”<sup>78</sup> Monoton bir iş hayatı çalışanlarda çeşitli sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunlarda çalışanın iş hayatına yansiyarak motivasyon düzeyinin azalmasına yol açarak iş hayatında olumsuz durumlara sebep olmaktadır.

Yöneticiler, belirli bir zamanda yapılması gereken işlerin sınırlandırılması ve personelin yetenekleri hususunda yanılmaları neden olması da mümkündür. Fakat bu uygulama güçlüklerinin personeli teşvik ederek onun yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağının ortadan kaldıracak etkiye sahip olduğu duygusuna kapılmak yersizdir. Sonuçta iyi işyeri koşulları ve sosyal olanaklar zamanla etkilerini yitirebilirler, bunları işçinin gözünde devamlı canlı tutabilmek için bir takım değişikliklere giderek devam ettirilmelidir.

## **2.8. Değer ve Statünün Çalışan Üzerindeki Etkisi**

Kişi, hem iş yaşamında hem de iş yaşamı dışında elde ettiği başarılarının sonucu olarak değer ve statü görmek ister. Sosyo - psikolojik bir varlık olarak insan değerli olmayı ve başkaları tarafından değer verilmeyi ister. Bu gereksinimini karşılamak için çaba gösterir ve başarı elde etmeye çalışır. Bunun sonucunda da elde

---

<sup>77</sup> Eren, 2003, ss. 573-574

<sup>78</sup> Fındıkçı, s. 395



ettiği başarı ile toplumun saygısını ve takdirini kazanır. Kişinin kazandığı başarılarının sonucunda toplumun ona ithaf ettiği değer statü ile ifade edilir. “Çalışanlar örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve çaba sarf ederler. Çünkü, bir kişinin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır.”<sup>79</sup> Birçok kişi yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan kimseler, çektikleri zahmetlerin ve sıkıntıların şiddetini ya az duyarlar ya da hiç akıllarına bile getirmezler. Böyle çalışanların daha çok fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin kendisi için sosyal yönden bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

İşgören, kendisine sosyal statü ve değer kazandıran bir işte çalışmayı arzular. İş yeri olarak bir çok kişinin bildiği ve prestij sahibi işletmeleri tercih eder. “İşgörenlerin çalıştıkları ortamda elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmekte ve neticede başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak arzusu ortaya çıkmaktadır.”<sup>80</sup> Fakat bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişmektedir. İş dünyasında herkes tarafından tanınan bir şirket bünyesinde çalışmak işgörene toplumda bir statü sağlamaktadır. Birey işletmesiyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarısıyla övünmekte ve mutlu olmaktadır. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşılamaktadır.

İşletmelerde, işgörene değer ve statü verirken yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Yönetici, işgörenin sahip olduğu donanımı, tecrübesi, elde ettiği başarısını objektif olarak değerlendirmelidir. Sonucunda yönetici, işgörenin sosyo – psikolojik bir varlık olduğunu unutmayarak, manevi motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullanmalıdırlar. “Bu saygı ifadesi, her kurumda ve her kişi için farklı bir şekilde ifadesini bulabilir. Örneğin, bir insan kaynağı hakkında, diğerlerinin kurumda bu işi sadece o yapar ya da yapabilir şeklindeki düşüncesi, ilgili insan kaynağının statüsünü arttıran bir rol oynar. Bu rol onu yaptığı işte daha da başarılı olmaya teşvik

<sup>79</sup> N. Genç, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2004, s. 231

<sup>80</sup> Sabuncuoğlu - Tüz, s. 129

eder.”<sup>81</sup> Yöneticiler, işgörenlerin özel günlerini hatırlayarak onlara hediyeler vermelidirler. İşgörenin, işletme açısından değerli olduğunun ifade edilmesi önemli bir motivasyon faktörüdür. Bunun yanında statünün bu manevi faktörlerle belirlenmesinin yanısıra, maddi faktörlerle de belirlenmesi söz konusudur. Örneğin; işgörene oda verilmesi, odasına telefon bağlanması ya da statüsüne uygun olarak ücret artışı gibi maddi teşvikler sağlanır. Böylece işgörenler kendilerine değer verildiğini düşünerek örgütün bir parçası olarak hissedecektir. Bu tarz davranışlar, işgörenin kendisini moral açıdan iyi görmesini ve motive olmasını sağlayacaktır. Demek ki manevi motivasyon faktörlerinin etkisini arttırmak için maddi motivasyon araçlarından da yararlanmak gerekmektedir. Bu tür manevi motivasyon unsurlarının etkili kullanımı sonucunda işgörenin iş tatmini ve işyerine bağlılığı artar. İşe bağlılığın ve tatmin duygusunun yüksek olduğu işletmeler her zaman kaliteli üretim gerçekleştirme imkanına sahip olacaklardır.

## **2.9. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek**

Kişinin motive olabilmesi ve hedeflediği amaçları için arzu etme derecesi önemlidir. Kişinin, çalışma yaşamında yapılmaya değer bir işe sahip olması onu motive eder. “Yapılmaya değer bir iş yapmakta motivasyon araçları arasındadır. Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve patronun kesesine çalışmış olmazlar, bütün toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu duyarlar. Kısacası insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç akla bile getirmezler. Kişinin daha iyi hizmetler başarabilmek hususundaki fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.”<sup>82</sup> Kişi çalışma hayatı boyunca temel gereksinimlerini karşılamak yanında sosyo-psikolojik gereksinimlerini de tatmin etmek ister ve bunun için ise çalıştığı iş önemlidir. İşgören mal ya da hizmet üreten bir kurumda çalışırken maddi ve manevi yönden ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Bu tatmini sağlayabiliyorsa yapılmaya değer bir işte çalışıyor demektir.

<sup>81</sup> K. U. Bilgin, Kamu Performans Yönetimi, Ankara, 2004, s. 106

<sup>82</sup> Eren, 2003, s.574

Kişi, yapılmaya değer bir işte çalışırken üç farklı yönden motivasyon sağlar. Bunlar maddi, manevi ve hizmet sunumu yaparken iletişim halinde olduğumuz toplumdaki alınan geri bildirimler. Örneğin; bir kurumda çalışan donanımlı, tecrübeli bir personele uzmanlaştığı iş dışında bir iş verilmesi motivasyonu olumsuz etkiler. Yine daha çok hizmet sektöründe gördüğümüz hizmet alanlarının memnuniyet düzeylerinin gözlenmesi yoluyla çalışanın yaptığı işten tatmin olması gibi motivasyonu etkileyen dışsal faktörlerin de etkili olduğu görülmektedir. Tabii ki düşük ücret gibi maddi teşvik araçları da önemlidir. Yöneticiler bu konuda duyarlı davranmak ve işletmenin verimli çalışmasını sağlamak durumundadırlar. Yöneticiler, işletmelerin organizasyon yapılarını kurarken işgörenin sahip olduğu özelliklere göre bir işte görevlendirme yapmalıdırlar.

### **3. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler**

#### **3.1. Amaç Birliği ve Örgütsel Başarı**

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işçilerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları düşünülürse, örgütsel başarı insanı sömüren değil, insanı kazanan bir olgudur. “Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar. Örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakarlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşılıklı bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur.”<sup>83</sup> Bu durumda en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Ortak amaç inancını benimsetebilen ve ona ulaşmada hep birlikte çaba sarf edilmesini sağlayan yönetici başarıya ulaşacaktır.

---

<sup>83</sup> Eren, 1979, s. 261

Eğer işgören amaçları ve örgütsel amaçlar belli bir noktada buluşup bütünleşebilirlerse bu durumdan her iki taraf da kazançlı çıkacaktır. “Örgütlerde çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının aynı yöne çevrilmesi ve motivasyonun sağlanması ile yüksek derecede güdülenmiş ve başarıya isteği ile donanmış insanın bulunduğu örgütlerin dış piyasayla rekabetansı da artacaktır.”<sup>84</sup> Bunu başarabilen işletmelerde amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, çalışanlar ve yöneticiler bütünleşerek bunu yaratırlar. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticilerdir. Eğer yöneticiler, işgörenleri, işlerinde yüksek verim almasının örgüt çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da fayda sağlayacağına inandırabilirse işgören yaptığı işe daha sıkı sarılacaktır. Sonunda, grubu oluşturan bireylerin karşılıklı etki ve tepkilerinin sonuca olarak, işletmenin işleyiş ve çalışması etkilenir, verimlilik ve karlılık yükselir veya düşer. Bu nedenle modern yönetim biçimleri, işletmeleri sadece maddi yönleriyle ele almamakta, sosyal ve psikolojik yön ve niteliklerini de önem vermektedir.

### **3.2. Eğitim ve Yükselme Olanakları**

Eğitim ve yükselme olanağı, işgörenlerin kendine güven duygusunu arttırarak motivasyonunu üst düzeylere yükselten etkili bir araçtır. “Eğitim bir gereksinmedir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır. Yükselmede güdülen amaç ise yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır.”<sup>85</sup> Birey, kendi işinde iyi bir eğitim sonucu kazandığı bilgi birikimi ve yetenekleri sayesinde daha fazla sorumluluk ve yetkiye sahip olmak isteyecektir. Yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaktır. Bir üst göreve yükselmek, maddi getiri, prestij ve statü gibi farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Dolayısıyla bu beklenti ve istek içinde bulunan işgörenin motivasyonu yükselmekte ve işletme için verimli olmaktadır.

İşgörenlerin, işletme tarafından eğitilmesi ve gerekli konularda yetiştirilmesi

---

<sup>84</sup> Peker, s. 115

<sup>85</sup> Sabuncuoğlu - Tüz, s. 125

günümüzde yaygın olarak kullanılan etkili motivasyon tekniklerinden biridir. “Eğitim bireylerin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli rol oynar. İşgörenlerin çoğu eğitilmeyi sever. Eğitimi, işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi değerlendirirler. Eğitim ayrıca işgörelere daha başarılı olabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır, değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar.”<sup>86</sup> İşgörenin eğitimi işletmeye birçok faydalar sağlar. Şikayet konularını, kaza oranlarını, işçi devir hızını azaltmaktadır. İşgörenin moralini yükseltip, yetenek ve kabiliyetini arttırarak kaliteli üretim gerçekleştirmektedir.

Yöneticiler, işgörenlerin örgüt hiyerarşisinde yükselme imkanına sahip olmasını sağlamalıdır. Yükselme imkanı, işletmeler açısından işgörenin motivasyon düzeyini yükselten önemli bir teşvik aracıdır. “İşgörenler gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan İşgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.”<sup>87</sup> Örgüt hiyerarşisinde işçilerin bu isteklerinin tümünü karşılayacak kadar mevki bulunmasına elbette ki imkân yoktur. Her şeyden önce örgüt yapılarının piramit benzeri şekilleri doğal olarak buna izin vermez. Mevcut hiyerarşide yukarı doğru bir hareket ihtimalinin çok az olduğu noktada kariyer tıkanması oluşmuştur. Bu kariyeri tıkalı olan işgörenler örgüt içinde önemli bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Bununla beraber yöneticiler bu işgören çoğunluğun etkili ve yüksek düzeyli bir performans göstermesini sağlamalıdır.

Eğitim olanağından etkin bir şekilde yararlanan işgören bir süre sonra elde etmiş olduğu bilgiyi kullanmak ister. Bu bağlamda işgörenler elde ettikleri tecrübeyi kullanmak, başarıyı yakalamak ve terfi ederek yükselmek isterler. Yöneticiler,

---

<sup>86</sup> Maitland, s. 33

<sup>87</sup> Eren, 1979, s. 273

işgörenin hem maddi hem de manevi gereksinimlerinin olduğunun farkında olmalıdırlar. İşgörenin bu ihtiyaçlarını kullanarak onları motive edebilmelidirler. Yükselme olanağını kullanan işletmeler bu teşvik aracını bir ödül gibi de gösterebilirler. İşletmelerde, “kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen bireyler için yükselme, psikolojik bir ödüldür. Öte yandan, yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü kavramlarına dayanan prestij, bireylere yüksek doyum verir. Son olarak yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın yaratacağı motivasyon etkisinden daha çok etki yaratır.”<sup>88</sup> Sonuç olarak eğitim ve yükselme imkanı sunan işletmeler, işgörenin işe bağlılığını ve iş doyumunu arttıran bir unsur olmuştur. Burada önemli olan eğitim faaliyetlerinin çağımıza uygun yenilikleri içermesi ve yükselme olanakları açısından ise dinamik bir sistem yaklaşımı içinde olan organizasyonların uygun ve etkin bir hiyerarşik yapısının bulunmasıdır. Bu motivasyon faktörü işgörenin maddi ve manevi beklentilerinin karşılanması için önemlidir.

### **3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri**

Yöneticiler, işletmeyle ilgili her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenleri denetleme vasıflarına sahip olamaz. Bu durumda, yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamaktaki yöneticilere, onların da gerekirse daha alt basamaktakilere devretmesi gerekir. “Yetkilendirme, her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları yeterlilikleri kullanarak inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yetkinliğe kavuşturulmaları sürecidir.”<sup>89</sup> Yetki ve sorumluluk devri yapmayı düşündüğümüz işgörenin aldığı eğitimler, tecrübesi, bilgi ve yeteneği gibi sahip olduğu bir takım özelliklerini göz önünde bulundurmak gerekir. Yöneticilerin dikkat edecekleri bir diğer hususta, sorumluluk verirken beraberinde yetkiyi de devretmelidirler. Sorumluluk tek başına bir anlam ifade etmez ve işgören açısından iş yükünü arttıran bir unsur haline gelerek işgörenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

---

<sup>88</sup> İncir, 1985, s. 61

<sup>89</sup> Erengül, s. 114

Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motive edici araçlardan biridir. “Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntem bireyin kendine güvenini artırmakla birlikte örgüte olan bağına da güçlendirmektedir.”<sup>90</sup> Öte yandan çalışmanın yöneticilik kısmında da belirtileceği üzere geleneksel yönetim anlayışına sahip olan tutucu ve otoriter yöneticiler çeşitli nedenlerle yetki devrinden özellikle kaçınırken, sorumluluk ve denetim alanlarını oldukça geniş ve sıkı tutmaya çalışılırlar. Böylece ortaya çıkan yetki ve sorumluluk dengesizliği, işgörenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve işgörenin yaptığı işe ve çalıştığı örgüte olan bağlılığını azaltır. aksine günümüzde çağdaş işletmeler merkezci olmayan işletme modelini uygulamaktadır. Bu tip örgütlerde işgörelere yetki alanları içinde bağımsız karar verme özgürlüğü tanınır ve işgören bu sayede eğitilir ve gelişir. Böylelikle kararların alınması hızlanır ve alınan kararların etkinliği artar. Bu işletme modelini uygulayan örgütlerde işgörelere beklenilenin üstünde bir performans elde edileceği açıktır.

Yetkilendirme sonucunda işletmeler, sorunların çözümünde hızlı ve etkin bir mekanizma kurmalıdır. “Yetkilendirme sürecinde işletme yönetimi, yetkilendireceği bireylere temel olarak dört şey vermelidir: işletme hakkında daha çok malumat, eğitim yoluyla mesleki bilgi, önemli kararlar verebilme güç ve otoritesi, gösterilen çaba karşılığında ödül. Bu dört ana unsurdan biri eksik olduğu zaman yetkilendirmeden umulan faydalar elde edilemeyecektir.”<sup>91</sup> Bu bağlamda bakıldığında işletmeler, bürokrasi ve iletişimi etkili bir şekilde kullanmalıdırlar. Bunun yanında eğitim faaliyetleriyle de işgörenin donanımını arttırmaya çalışılarak, etkin ödül ve disiplin sistemi oluşturulmalıdır. Hiyerarşik yapı içinde hızlı bir onay mekanizması kurulmalıdır.

Kişiyeye yetki ve sorumluluk vermek ona duyulan saygı ve değeri ifade eder. İşgörenin fikir ve düşüncelerinin değerli olduğunu hissettirmek ve onu yetkilendirmek motivasyonu artırır. Artık modern yönetim biçimleri yetki ve sorumluluk devrini bir motivasyon aracı olarak kullanmaktadır. “Başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güç olan yetkinin,

---

<sup>90</sup> A. Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini, İstanbul, 2005, s. 172

<sup>91</sup> T. Sarıkurt, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi (NÜ), SBE, YYLT., Niğde, 2007 s. 73

artırımı ya da devri durumunda, insan kaynağının bu yeni yetkilere uygun olduğunu bilmesi ya da daha geniş yetkilere layık olmaya çalışması, insan kaynağını motive etmektedir.”<sup>92</sup> Sonuç olarak yetki ve beraberinde sorumluluk devri; yöneticinin en büyük güdüleme aracı olabilir. İnsanlar yetki ve sorumluluk aldıkları sürece güdülenme seviyeleri artar ve dolayısıyla yaratıcılık, inisiyatif kullanma ve etkin çalışma istek ve çabaları olumlu yönde etkilenir.

### **3.4. Kararlara Katılma Sürecine İştirak Etme**

Günümüzde işletmelerin en sık kullandığı motivasyon yöntemi kararlara katılmadır. Modern yönetim tarzlarında işgörenler, kendileriyle ve işletmeyle ilgili kararlarda etkili rol oynamaktadırlar. “Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir.”<sup>93</sup> Çalışanlar, üst kademelerden gelen kararları uygulamakta gayret ve isteksiz olmaktadır. Bunun nedeni olarak aynı fikir ve düşüncede olmamaktan kaynaklanan gönülsüzlükten ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çalıştıkları birimde alınacak kararlarda etkili olmak veya en azından bu kararların verilme sürecine iştirak edebilmek işçi için birinci derecede motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu bağlamda kişilerin kararlara katılmaları verilen kararları benimsemeleri ve desteklemeleri verimli bir çalışma ortamını yaratmaktadır.

Yöneticiler, astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır. “İşletme içerisinde olup bitenlere astlarının da aktif olarak katılımına imkan tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda astlarının güvenini de hissederler. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişme isteğini azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici bir rol

---

<sup>92</sup> Bilgin, s. 108

<sup>93</sup> Eren, 2004, s. 406



oynamaktadır.”<sup>94</sup> Çalışanların iş yerinde yönetime ve yönetimin alacağı kararlara katılması, örgütün ve yönetiminin bir hissedarı olması duygusu, çalışmalarında bir itici güç kaynağını oluşturmaktadır.

Günümüz yönetim biçimlerinin üzerinde durduğu ve uyguladığı bir motivasyon aracıdır. İşletmelerin faaliyetlerinde, problemlerin çözümünde ve geleceğe dönük planlarında işgörenin tecrübe, düşünce ve fikirlerinden yararlanmış olması sağlıklı ve hatasız karar vermesinde önemli rol oynamaktadır. “İşgörenlerin yönetsel karar alma süreçlerine dahil edilmesi, öteden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve işgören komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberleri veya bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde yaygın olarak uygulanmaktadır.”<sup>95</sup> İşletme içerisinde olup bitenlere astlarının da aktif olarak katılımına imkân tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda astlarının güvenini de hissederler. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişme isteğini azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici bir rol oynamaktadır. İşçiler, kararlara iştirak etmekle, örgütün gidişatında söz sahibi olduklarını ve kendi görüşlerinin yöneticiler nezdinde önem arz ettiğini hissetmektedirler. Dahası böylelikle yöneticilerin, önemli bilgi ve yenilik kaynakları olan işçilere ulaşmalarını temin edebilecek bir diyalog ve iletişim yolu açılmaktadır.

### **3.5. İletişimin Örgüt ve Çalışan Üzerindeki Etkisi**

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinde yayılmasını sağlar. “Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı işgörenler için olsun, yöneticiler için olsun motive edici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışmalarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. İşgörenlerin, kendilerine olan güven ve saygılarını arttırır. Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Yönetici bakımından

---

<sup>94</sup> Hagemann, s. 80

<sup>95</sup> Sarıkurt, s. 74

ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin astlarının görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olur.”<sup>96</sup> Örgütün hedefledikleri amaçlara ulaşması önemlidir. Örgütün hedeflediği amaç ile işgörenin amacı aynı yönde ve birbiri ile kuvvetli bir şekilde bağlanmış olmalıdır. Bunu başarabilmek için örgütlerde etkili bir iletişim ağı kurmak gerekmektedir.

İşletmelerde, iletişim güven duygusunun ve yüksek moralin mevcut olduğu bir iş ortamı yaratılmasında etkilidir. “Çalıştığı örgüt hakkında bilgi sahibi olmak temel işgören ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişim ile sağlanabilir. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslenmenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir. Özellikle karışıklık ve kriz dönemlerinde, geçiş dönemlerinde, büyüme, küçülme ya da birleşme gibi yeniden yapılanma dönemlerinde iletişim etkinliğinin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşmasına ve işgörenlerin korkuya kapılmasına sebep olmaktadır. Örgüt genelinde bir güven kaybı yaşanmakta ve sonuçta belirsizlik arttığı ölçüde motivasyon ve verimlilik düşmektedir.”<sup>97</sup> İletişim kanalları sürekli açık tutulup hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru çalışan bir iletişim ağı kurulursa iletişim konusundaki sorunların büyük bir kısmı çözülebilir. Örgüt içinde etkili bir iletişim ağı ile güven, belirsizlik ortadan kalkarak motivasyon ve verimlilik üst düzeylere çıkar.

Artık günümüzde işletmeler yoğun iletişimin yaşandığı ve iletişime açık sistemlerin oluşturduğu bir yapı olarak düşünülmektedir. Bu sistemler hem işletmenin iç hem de işletmenin dış çevresiyle sürekli olarak iletişim halindedir. Etkisiz iletişim ve geri bildirimlerin az olması sonucu işletmeler yeteri miktarda bilgi ile beslenemez ve bir zaman sonra organizasyonlar entropiye uğrayarak faaliyet azalması ya da kapanmaya kadar giden sonuçlarla karşılaşır. Bu olumsuz tablonun yaşanmaması için ise, işletmeler hem iç hem de dış çevresiyle etkili iletişim halinde olmalıdırlar.

Örgüt içi iletişim sürecinde emir ve haberlerin yayılmasında üç türlü iletişim kanalından söz edilir. Bunlar yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişimdir. “Bununla beraber iletişim, iki yönlü olma özelliği

---

<sup>96</sup> D. Altuğ, Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s. 78

<sup>97</sup> Hagemann, ss. 50,53

dikkate alındığı zaman etkinlik kazanmaktadır. işgörenleri ile iyi bir iletişim içinde olmak isteyen yöneticilerin etkin iletişimin düz bir çizgi değil, dairesel bir süreç olduğunu unutmamaları gerekir. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve aynı zamanda yatay iletişim kanallarının düzenli çalışması büyük önem taşımaktadır.<sup>98</sup> Böylece aşağıdan yukarıya işleyen etkili bir iletişim kanalı yöneticiyle aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenmek olanağı verir. Yukarı doğru iletişimin geriye bildirim sağlama işlevinin, yöneticiler üzerinde motive edici etkisi büyüktür. Yaptığı işlemin sonucunu ve astlarınca algılanışını gören yönetici bu yoldan elde ettiği bilgilere dayanarak astlarının ve tüm teşkilatın başarı düzeyini yükseltici önlemler alabilir.

Kişilerin etkili iletişim içinde olması, birbirini anlaması, doğru algılaması aralarında yaşayabilecekleri çatışmaları önlemektedir. Burada yöneticinin tavrına, yönetim ve iletişim becerisine büyük iş düşmektedir. “Yönetici ve çalışanlar arası iletişim, motivasyon açısından ve taraflar arasında sorunların çözülebilmesi için ayrıca önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki çatışmayı azaltır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Böylece belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkmakta ve bireyin motivasyonu artmaktadır.”<sup>99</sup> Yöneticiler işgörenlerin içine girerek onlarla doğrudan ilişki kurmak, sorunlarıyla doğrudan ilgilenmek, yardımcı olmak durumundadır. Yönetici hiçbir zaman ilişki kurulmasından korkulan veya çekinilen kimse olmamalıdır. Aksine kendisine rahatlıkla yaklaşılabilen gerek kişisel gerekse, örgütsel konularda fikir alış-verişinde bulunulabilecek bir kişi olmalıdır. Her işgören, yaptığı işin ve buna ilişkin sorunların üst yöneticiler tarafından bilinmesini ister. Bu açıdan bakıldığında yönetici de iletişimi geliştirmek için açık kapı politikasını uygulamalıdır.

Kimi zaman örgüt üst yönetiminin astlara yeterli bilgileri aktarmaması durumunda asılsız bilgi akışı artmaktadır. Gerçek dışı bilgi akışı örgütte yıkıcı bir etki yaratmakta; verimin düşmesine, huzursuzluğun artmasına ve yöneticilerin saygınlığını yitirmesine neden olmaktadır. “Bu tür istenmeyen durumların ortaya çıkmasının engellenebilmesi için personele kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir; ani değişiklikler genellikle huzur bozucu

---

<sup>98</sup> Sarıkurt, s. 82

<sup>99</sup> Keser, s. 174

olmaktadır. Yapılan değişiklikler kendi çıkarlarına olsa bile işgören, şuraya buraya itildiği, eşya muamelesi gördüğü veya kendilerine karşı adaletsizce davranıldığı hissine kapılmasına müsaade edilmemelidir.”<sup>100</sup> Sonuçta işgörenin, iş yaşamında etkili iletişim kuracağı ortamlar yaratılmalıdır. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı hem çalışanların, hem de yöneticilerin ise motive olmasını sağlar. Örgütü ilgilendiren konularda yetkisi oranında bilgi sahibi olmak, kolayca bu konular hakkında tartışabilmek, güçlü bir iletişim ağı sayesinde olur. Böylece iş görenlerde kendilerine değer verildiği inancı kuvvetlenirse, bireyin işine daha çok bağlanması sağlanabilir.

### **3.6. Disiplin Sisteminin Performans Düzeyine Etkisi**

Disiplin, işgörenin gönüllü olarak daha yüksek performans ve işbirliği için çaba harcamasını sağlayacak şekilde bilgi, tutum ve davranışlarının düzeltilmesini mümkün kılan eğitimidir. Bir düzenlilik tanımı olan disiplin çoğu kimse tarafından cezalandırma olarak tanımlanır. Disiplin kavramı cezayı içermekle birlikte yalnız onunla sınırlı değildir. “İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemi gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı zevk ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olacaktır.”<sup>101</sup> Bir işletmede, işgörenin memnun olmadığı davranışlar hakkında şikayet edebilme hakkı tanınmalıdır. Şikayetler, dikkatlice incelenip bir çözüme kavuşturulmalıdır. Şikayetler zamanında değerlendirilmediği takdirde işgören, işletmeye ve üstüne karşı olumsuz tavır takınacaktır. Yöneticiler, işgörenin karşılaşılabileceği her türlü sorundan korumalı ve önlem alarak etkili bir şekilde sorunlarını çözmelidir. Yönetici tarafından ilgilenildiğini gören işgörenin işe bağlılığı artacak ve böylece üst düzeyde motivasyon sağlanacaktır.

Adaletli ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında belgelerle tesbit edilerek yapılmalıdır. Uyarılar gizli tutularak arkadaşlarının içinde yapılmamalı ve kendini savunma hakkı da tanınmalıdır. Sert disiplin cezaları verilirken dikkatli davranılmalıdır. Bu durumda

---

<sup>100</sup> Eren, 2004, s. 213

<sup>101</sup> Eren, 1993, s. 332

düşman gibi davranmak yerine, cezanın nedeni ve dayanağı açık bir şekilde anlatılmalıdır. “Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde suçun isleniş koşulları suç islerken suçlunun manevi atmosferi, suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınması gerekir. Disiplin cezalarında çok gevsek davranmanın olumsuz etkileri olduğu gibi sert ve haşın davranmanın hiçbir işe yaramadığı gibi personeli aşırı tahrik edici bir etki yapması mümkündür.”<sup>102</sup> Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi; memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır.

### 3.7. Esnek Yönetim Anlayışı

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

Çalışanlar iş hayatlarıyla aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemelidirler. Esnek davranış içinde olan yönetici, işgörenin kişisel ihtiyaçlarını ve ilgilerini görmezlikten gelmez ve bu doğrultuda yardımcı olmaya çalışır. “İşgörenler, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar. Fakat yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin bu konudaki katı olması durumunda tüm bu sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar ortadan kalkar. Bu yüzden esneklik kurumsallaşmalı ve bir şirket politikası olmalıdır.”<sup>103</sup> İşgörenlerin çocuk bakımı, eş bakımı, hasta olan aile fertleriyle ilgilenme ailevi mecburiyetlerin veya eş ve ebeveyn olarak taşıdıkları sorumlulukların gerektirdiği bazı hassas durumlar örgüt yönetimi tarafından da paylaşılmalıdır. Bu bağlamda esnek yönetim anlayışı kişiye göstermiş olduğu değerlerin sonucunda onu motive eden önemli bir teşvik aracıdır.

---

<sup>102</sup> İ. Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s. 309

<sup>103</sup> Sarıkurt, ss. 77-78

### 3.8. Takdir Edilmenin Motivasyon Seviyesine Olumlu Etkisi

Örgütler açısından bakıldığında zaman, ödüller elemanları motive etmek amacıyla verilir. Ancak ödüllerin hangi koşullarda motive edici olduğuna dikkat etmek gerekir. “Yüzyıldan beri bildiğimize göre, organizasyonlardaki insanlar takdir edilme ve ödüllendirilme geri kalan her şey sadece nutuktur, karşılığında hareket etmek eğilimindedirler. Bir organizasyondaki insanlar takdir edildikleri anda, mesela, arzu edilen sonuçları başarıyla nasıl elde ettiklerini kendi iş arkadaşlarına takdim etmeleri istenerek, takdir almak amacıyla hareket edeceklerdir. Organizasyonun doğru davranış biçimini ödüllendirdiğini fark ettikleri anda, doğru davranmayı kabul edeceklerdir.”<sup>104</sup> Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. etkin takdir programları işletme kültürü üzerinde büyük etki yapmaktadır. Kültüre odaklanmak, onların örgütsel değerlerine bağlılığını arttırmaktadır. Takdir edilme ile iş tatmini ve memnuniyeti artmakta bununla birlikte çalışanların örgütsel motivasyonu güçlenmektedir.

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak açıkça iyi performansı tanımaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır. “Öte yandan, çok daha önemli görünmesine karşılık maddi ödüllerin etki bakımından sosyal ödüllerden sonra geldiği kanıtlanmıştır. Yani çalışana yönelik bir takdir ifadesi, bir aferin, elinin sıkılması, bir toplantıda örnek gösterilmesi, yetkisinin artırılması, yaş gününde hatırlanması, özellikle, ailesine, çocuklarına ilgi duyulması, ailesindeki rahatsızlıklarla ilgilenilmesi, başarı, sevgi, heyecan ve üzüntülerin paylaşılması ... gibi davranışlar maddi ödüllere göre çok daha büyük ve olumlu etkiler oluşturur.”<sup>105</sup> Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır.

Yukarıda değindiğimiz beklenti kuramının temel prensibi çerçevesinde, işgörenler, performans ile ödüller arasındaki bağlantıdan emin olmalıdırlar. Eğer, bir örgütte ödüller, iyi performans gösterenlere değil de, örneğin yöneticinin yakın olduğu kişilere verilirse, bütün sistem çöker. insanlar verilen ödülleri cazip

<sup>104</sup> O. Erol, Kamu Kesiminde Güdülenme ve Yönetici, GÜ, SBE, YYLT., Ankara, 2007, s. 47

<sup>105</sup> Fındıkçı, s.390

bulmalıdır. Bazıları terfi ister, çünkü güç elde etmek isterler, bazıları da kıdem tazminatı esaslarını önemser, çünkü emekliliğine az kalmıştır. Böylece işgörenin gösterdiği başarı ve performansının ardından işletme tarafından değer verildiği gösterilmelidir. Yöneticilerin bu tür davranışlarda bulunulması yani takdir görmesi motivasyonu arttırıcı etki yapar.

### **3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Bu kavramda en önemli unsur iş yerinde çalışma koşullarının yani fiziki ortamın sağlıklı ve emniyetli olmasıdır. “Çalışanın her gün yüz yüze kaldığı ve etrafını çepeçevre kuşatan çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki alanların ve koşulların iyileştirilmesi, onun işinde daha verimli ve yüksek moral seviyesiyle çalışmasına neden olur. Yöneticiler kendi odalarının düzenlenmesine gösterdiği titizliği, çalışanlarının çalışma ortamı içinde göstermelidirler. Çalışma yerini uygun biçimde ısıtma, aydınlatma, havalandırma ve sağlık koşullarına uygun hale getirme; ayrıca kullanılan malzeme, araç ve gereçleri yenileme, çalışanı işinde olumlu yönde motive edici maddi ve fiziki etmenlerdir. Bu etmenleri ele alırken çalışanın da fikirlerine müracaat etmek önemlidir.”<sup>106</sup> Yöneticiler, çalışma koşullarının güvenli, sağlıklı ve ferah ortamlar olmasında birinci öncelikli kişilerdir. Yöneticiler, işgörenden beklediği üst düzeyde verimi elde edebilmek için fiziki çalışma şartlarını iyileştirmelidirler. Yöneticiler bu fiziki iyileştirmeleri yapamadığı takdirde, işgörenin motivasyonu azalarak gerçekleştirilen üretimin kalitesi düşecek ve diğer işletmelerle rekabet şansını kaybedecektir. Buna bir örnek olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarını gösterebiliriz.

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma ve gürültü işgöreni çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin ise en kısa zamanda adaptasyonu isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi yönünde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği, işgörenin istekleri doğrultusunda gerçekleşirse bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir.

---

<sup>106</sup> Bakan, s. 293

## BÖLÜM 3

### DENİZLİ ÖZEL VE KAMU SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNDE MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### 1. Türkiye’de Sağlık Sistemi ve Sağlık Hizmetlerindeki Özelleştirmeler Hakkında Genel Bilgiler

##### 1.1. Türkiye’de Sağlık Sistemi ve Sağlık Hizmetinin İşleyişi

Sağlık sistemimizi anlatmaya, sağlığın tanımını yaparak başlamak gerekmekte ve bu tanımları bilmek sağlık sistemini ve sektörünü anlamamıza yardımcı olacaktır. Dünya Sağlık Teşkilatı sağlığı, yalnızca hastalık ya da sakatlığın bulunmayışı olarak değil, bedensel ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halinde bulunmak olarak tanımlamaktadır. Sağlık hizmetleri ise şu şekilde tanımlanmaktadır; insan sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin yok edilmesi ve toplumun bu faktörlerin tesirinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedeni ve ruhi kabiliyetleri azalmış olanların ise alıştırılması (Rehabilitasyon) için yapılan tıbbi faaliyetlerdir.

Sağlık sektörü, bireylerin hastalıklardan korunmasını sağlayan aşılama, koruma hizmetlerinden, hastalıkların iyileştirilmesini sağlayan tedavi hizmetlerine, tedavi sonrasında hareket kabiliyetini yitirmiş olan bireylerin uyum sağlamasını amaçlayan rehabilitasyon hizmetlerine kadar bir çok hizmeti kapsar. Böylesine geniş bir yelpazeye sahip sağlık sektöründeki faaliyetlerin, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınması gereğini ortaya çıkarır.

Sağlık sistemi, sağlık hizmetlerinin arzı, finansmanı, hizmetin kapsamı, bireylerin sağlık konusunda eğitimi, sağlık mevzuatı, sağlık politikalarının belirlenmesi gibi konularda ülkede var olan organizasyon bütünü ifade etmektedir. Bir başka tanımla, sağlık sistemi, konuyla ilgili personel ve kurumları; ekonomik kaynakları; araştırma çalışmalarını; devlet veya toplumun, hastalıkların, erken ölümlerin, sakatlıkların önlenmesine ve diğer sağlık sorunlarının çözümüne ilişkin çabalarını kapsayan bir deyimdir.



Genel olarak, bir sağlık sisteminde, toplum içinde yer alan bireyler, hizmet kurumları, finans kurumları, destek kurumları ve devlet olmak üzere beş taraf söz konusudur. Ancak, devlet aynı zamanda hizmet, destek ve finansman kurumları öğeleri içine de girmektedir. Toplumun yani bireylerin sağlık hizmeti ihtiyacını veya talebini karşılamak üzere kamu kesimi, kâr amacı gütmeyen gönüllü kuruluşlar veya özel sektör tarafından kurulmuş olan sağlık hizmet kurumları, sağlık sisteminin temel unsurlarıdır. Sağlık hizmeti kurumları ise; poliklinik, dispanser, hastane, laboratuvar gibi doğrudan tedavi edici sağlık hizmeti sunan kurumların yanı sıra, genel olarak koruyucu sağlık hizmeti sunan sağlık ocağı, ana çocuk sağlığı, halk sağlığı laboratuvarı, çevre sağlığı birimleri gibi kurumlardan oluşur.

Devlet, sağlık sistemi içinde, sadece ilgili yasal düzenlemeleri yapmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda denetleyici olarak da sistemde aktif rol oynamaktadır. Devletin denetleyiciliği, sağlık sisteminin etkin bir şekilde çalışması açısından çok önemlidir.

Çağdaş düşünceye göre; sağlık hizmetleri koruyucu, tedavi edici olarak ikiye ayrılmaz. Sağlık hizmetleri bir bütündür ve devletin görevidir şeklinde ifade edilmektedir. Bireylerin sağlıklı ve uzun yaşaması için zamanında tedavi edilmeleri gerekmektedir. Bu görüşe göre; İnsan Hakları Bildirgesi'nde yer alan herkesin ulaşabileceği en yüksek sağlık düzeyine ulaşması ilkesi ancak bu yolla gerçekleşebilir.

Günümüzde, sağlık hizmetlerinin sosyalleştirilmesi adı ile birçok uygulamayı bünyesinde barındıran bir model uygulanmaktadır. Bu modele göre sosyalleştirilmiş sağlık hizmeti teşkilatı; sağlık evleri, sağlık ocakları, sağlık merkezleri ile hastaneleri, çeşitli koruyucu hekimlik (aile hekimliği) kuruluşları, sağlık hizmeti özelliği arz eden yerler için kurulmuş sağlık kuruluşları, sağlık müdürlükleri, bölge hastaneleri, bölge laboratuvarları, sağlık personeli yetiştiren eğitim kurumları, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı ve diğer Bakanlık ve kurumlarda Sağlık Bakanlığı ile işbirliği yapmak üzere kurulmuş olan dairelerden oluşmaktadır.

Ülkemizde sağlık alanında ulusal düzeyde politika belirlenmesi konusunda asıl görev ve fonksiyon, Türkiye Büyük Millet Meclisi ve Sağlık Bakanlığı'na aittir.

Diğer yandan ülkemizde sağlık hizmetlerinin planlanmasından iki ana kurum sorumludur. Bunlar; Devlet Planlama Teşkilatı ve Sağlık Bakanlığıdır.

Ülkemizde sağlık hizmetlerinin finansmanı alanında devlet ve özel kesim bir arada bulunmaktadır. Maliye Bakanlığı, SGK, Vakıflar, Özel Sigorta şirketleri gibi kurumlar başlıca finansman kuruluşlarıdır. Sağlık alanında hizmet sunucularını ise; üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla devlet hastaneleri (üniversite hastaneleri dahil); özel kesim sağlık kuruluşları (özel hastaneler, azınlık hastaneleri, özel poliklinikler, laboratuvar ve tanı merkezleri vs.); dernek ve vakıflardır.

Türkiye’de sağlık hizmeti, Sağlık Bakanlığı’nın yönetimi ve denetiminde sunulmaktadır. İyi organize edilmiş, modern sağlık hizmetleri sistemi toplumun tüm kesimlerini kapsamalı, ulaşılabilir olmalı, hakkaniyeti sağlamalı ve aynı zamanda yüksek kaliteli ve verimli olmalıdır. Türkiye’de, şimdiye kadar, sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasına yönelik projelerin, hayata geçirilmesi konusunda yeterince başarı sağlanamamıştır.

Özellikle sağlık hizmetlerinin taşra organizasyonu konusunda, önemli aksamalar ve olumsuzluklar yaşanmaktadır. Sağlık Bakanlığı, bir yandan sağlık hizmetini büyük ölçüde merkezden planlayıp finanse ederken, bir yandan da taşrada, bu hizmetlerin vatandaşların hizmet talebine yetişebilmesi için çalışmalar yürütmektedir. Ancak aynı anda birden çok işle uğraşmak zorunda kalan Bakanlık, hizmetlerde istenen etkinlik, verimlilik ve kaliteyi sağlamakta zorluk çekmektedir. Buradaki başlıca sorunlar; yerel birimlere sorumlulukları ile orantılı yetkilerin tanınmamış olmasından, taşranın yeterli personel ve mali kaynaklarla takviye edilememesinde ve çağdaş yönetim teknik ve stratejilerinin uygulamaya geçirilememesinden kaynaklanmaktadır.

Öte yandan, tüm bu sorunlarla uğraşan Sağlık Bakanlığı, ülkedeki sağlık sektörünü tüm boyutlarıyla planlayıp, koordine ederek düzenleyici rolüne ağırlık vermesi gerekirken, enerjisinin ve kaynaklarının büyük bölümünü, personel idaresi işleriyle harcamaktadır. Bu durumdan dolayı, Sağlık Bakanlığı’na bağlı sağlık kurumlarında, değişme ve gelişme ihtiyacı hissedilmektedir.

Sağlık Bakanlığı, merkezi düzeyde, sağlık hizmetleri ile ilgili genel kararları ve politikaları belirlemek ve uygulamaktan sorumludur. Taşra düzeyinde ise her ilde

idari olarak valiye bağılı çalışan ancak teknik olarak Sağlık Bakanlığı'na karşı sorumlu İl Sağlık Müdürü bulunmaktadır. Sağlık alanında hizmet vermektan sorumlu bu kurum, birinci ve ikinci basamak sağlık hizmetleri vermektan sorumlu ana organizasyon ve koruyucu sağlık hizmetleri veren kuruluştur. Koruyucu sağlık hizmetleri, sağlık ocağı, sağlık evleri ve ana çocuk sağlığı ve aile planlaması merkezleri yanında verem savaş dispanserleri, sıtma merkezleri ve kanser savaş merkezleri aracılığıyla sunulur. İkinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri sunumu ise, diğerk kamu kuruluşları, dernek, vakıf, özel kişiler ve Sağlık Bakanlığı'nca verilmektedir.

### **1.1.1. Birinci Basamak Koruyucu Sağlık Hizmetleri**

Bireysel koruyucu hizmetler ve birinci basamak tedavi hizmetleri aile hekimleri tarafından yerine getirilecektir. Aile hekimleri buldukları hizmet bölgelerindeki asgari koşullara göre özel muayenehanelerde çalışacaklardır. Aile hekimlerinin, birinci basamak tedavi hizmetlerinin sunumu, ikinci ve üçüncü basamak tedavi hizmetlerinin takibi, bireysel koruyucu hizmetler bakımından laboratuvar hizmetleri, periyodik kontroller, ilk yardım ve acil bakım gibi görev ve sorumlulukları olacaktır.

Hastalar, serbestçe seçtikleri bir aile hekimine kayıtlı olacaklardır. Bununla birlikte kayıttan itibaren altı ay içinde hekimlerini değiştiremeyeceklerdir. Sigortalının yaşı, coğrafi şartlar gibi etkenler dikkate alınmak suretiyle aile hekimine belirli bir ücretin yanı sıra, kayıtlı kişi sayısına göre kişi başına ücret ödenecektir. En önemlisi, bütün hizmet kademelerini kapsayan bir hasta sevk sisteminin kurulacak olmasıdır. Aile hekimleri gerektiği durumlarda hastaları ikinci veya üçüncü basamak hizmetler için bir uzmana veya bir hastaneye sevk edebileceklerdir.

### **1.1.2. İkinci ve Üçüncü Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri**

Hastalığın ortaya çıkmasından sonra, hastaların muayene ve tedavisini içeren hizmetlere tıbbi bakım hizmetleri denir. Tıbbi bakım hizmetleri içinde, genel hastanelerde tedavi olarak ifade edilen ikinci basamak hizmetler ve ileri tıp merkezlerinde tedavi olarak ifade edilen üçüncü basamak hizmetlerden oluşur.

Tedavi hizmetleri, bazı sınıflandırmalarda ise üç yerine dört basamağa ayrılmaktadır. Bunlarda hastanın, ev ilaçları veya eczaneden alınan ilaçlarla kendisi veya yakınları tarafından tedavisini ifade etmek üzere kendi kendine bakım, tedavi hizmetlerinin en alt ve ayrı bir basamağı olarak değerlendirilmektedir.

Koruyucu sağlık hizmetlerinin etkileri uzun döneme yayılmışken, tedavi edici hizmetlerde bireyler sonucu kısa dönemde elde etmeyi, yeniden sağlığına kavuşma arzusu dışında üretim sürecine bir an önce dönmek için de isterler. Çünkü, tedavi süresince bireyin geliri azalacaktır. Hele kalıcı sakatlık izleri bırakan hastalıklarda bu durum bireyi iyice güç durumda bırakacaktır.

Dışsallıklar açısından, tedavi hizmetlerinin koruyucu sağlık hizmetleri kadar dışa taşan etkiler doğurduğunu söyleyemeyiz. Ancak, kişilerin daha sağlıklı duruma gelmeleri emeğin bir üretim faktörü olması nedeniyle en azından üretimin artmasına ve maliyetlerin düşmesine yol açar.

Devletin toplum üyelerine kamu hizmeti olarak sağlayacağı tedavi hizmetlerinin toplam faydası, sosyal ve özel faydalar toplamlarından oluşmaktadır ve genel olarak, özel fayda, sosyal faydadan daha büyüktür. Koruyucu sağlık hizmetlerinde ise, tam tersi durumun geçerli olduğu gözlenmektedir.

## **2. Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinde Özelleştirme**

Kamunun elindeki kaynaklar ve kamu sosyal güvenlik kuruluşları eliyle sağlanan sağlık hizmetlerinin niteliklerinin yeterli olmadığı ve mevcut talebe cevap vermediği, bu nedenle özel sağlık sigortalarına geçilmesi önerilmektedir. Ancak, sosyal sağlık sigortası ile özel sağlık sigortasının karşılaştırılması bu önerinin toplumsal açıdan uygulanabilirliği yönünden önemli veriler sağlamaktadır. Kamu hastanelerinin sorunları temelde ülkenin genel kamu yönetimi sorunlarıyla benzeşmektedir. Bu sorunlar ağırlıklı olarak yönetim ve işletme hatalarından kaynaklanmaktadır.

Döner sermayelerin belli başlı gelirlerini oluşturan Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, Bağ-Kur ve yeşil kart alacaklarının tahsiline zorluk çıkarılmakta ve zamanında ödeme yapılmamaktaydı. Günümüzde, Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, Bağ-Kur ve yeşil kart gibi farklı ve parçalanmış halde bulunan

sosyal güvenlik kurumları, Sosyal Güvenlik Kurumu adı ile eşitlik çerçevesinde tek elde ve kaynakta birleştirilmiştir. Sağlık hizmetlerinde liyakat ilkesine uyulmaması ve kayırmacılıkla bir takım kişilerin göreve getirilmesi sonucunda kurumun çıkarı ve halkın ihtiyaçları doğrultusunda istenen adımlar atılamamaktadır. Ayrıca, sağlık hizmetine ayrılan kamusal kaynaklar yetersiz olduğu için, kamu hastanelerinin teçhizat yatırımları da, yeterli olmamaktadır ve bu durum Türkiye açısından Batı standartlarını yakalamada bir engel teşkil etmektedir.

Sağlık sektöründeki özelleştirmeleri üç farklı şekilde açıklamak mümkündür. Bunlar; kamunun elindeki sağlık kurumlarının mülkiyetinin özel sektöre devri (Özelleştirmenin en tipik biçimidir), klinik ve klinik olmayan (temizlik, yemek vb.) hizmetlerin ihale yoluyla ve imzalanan sözleşmelerle özel şirket kuruluşlarına ya da hastane vakıflarının kurdukları şirketler tarafından yerine getirilmesi ve sağlık hizmetlerinde özel sektörün teşvik edilmesi, çeşitli mali yöntemlerle (vergi indirimi, gümrük muafiyeti gibi) desteklenmesi şeklinde olmaktadır. Bunların dışında, kamu hastanelerinin kapasitelerinin yetmemesi, hasta çokluğu nedeniyle belli tetkiklerin özel sektör kuruluşlarına yaptırılması ve bu tetkiklerin parasının da devlet tarafından ödenmesi de bir özelleştirme şeklidir.

1980 yılını izleyen dönemde sadece Türkiye’de değil, aralarında ABD ve İngiltere olmak üzere birçok Batılı ülkede ve diğer gelişmekte olan ülkelerde, kamu kurum ve kuruluşlarının geleneksel olarak kendilerince sağladıkları bazı hizmetlerin özel sektör kuruluşlarına ihale yolu ile yaptırılması olgusu gündeme gelmiştir. Çünkü, hükümetlerin bütçelerinde sağlık hizmetlerine tahsis ettikleri kaynaklar giderek artışlar olduğu bilinmekte ve gözlenmektedir. İşte bu gerçeğe dayanarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki sağlık hizmetlerindeki sorunların çözümü konusunda ön sırayı özelleştirmeler önemli bir yer tutmaktadır.

Türkiye’de de bir çok hastanede bazı destek hizmetlerinin özel sektör kişi ve kurumlarına yaptırılmasına başlanmıştır. Hizmet ihalesine konu olan işler temizlik, bakım, onarım, mutfak ve yemek, çamaşır, telefon santrali, bilgi işlem, maaş tahakkuk, otopark ve fatura tahsilatıdır. Ancak, hizmet ihalesinin başarılı olabilmesi için gerekli yapısal koşul, oluşturulan piyasanın doğası ile ilgilidir. Hizmet ihalesi rekabetçi bir piyasa ortamı gerçekleştirildiği ölçüde kendisinden beklenen yararı sağlayabilir. Fakat diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de bu alanda

rekabetçi bir piyasa oluşmamıştır. Merkezi otoritelerin (Sağlık Bakanlığı gibi) hizmet ihalesindeki denetimi ise büyük ölçüde uygulamaların yasal prosedürlere ve formalitelere uygunluğu ile sınırlı kalmaktadır. Bu yöntemin başarıyla uygulanması için, ekonomik ve teknik performans izleme mekanizması kurulmalıdır.

## 2. Denizli Özel ve Kamu Sağlık Kurumları İle Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler

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

### 2.1. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

Tablo: 1 Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
İlköğretim	0	% 0	0	% 0	0	% 0
Lise	2	% 4	1	% 3,3	3	% 3,75
Üniversite ( Lisans)	37	% 74	27	% 90	64	% 80
Master (Yüksek Lisans)	11	% 22	2	% 6,7	13	% 16,25

Yöneticiler, motivasyon aracını kullanarak kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Bunu sağlamak için yöneticinin bilgi ve donanımının üst düzeyde bulunması ve bu doğrultuda yeterli bir eğitime sahip olmasına bağlıdır. Bu özellikleri sağlamış yöneticilerin aldıkları kararları, diğer çalışanlar güven duygusu içinde tam ve eksiksiz bir şekilde yapmaya çalışırlar. Böylece, yöneticisine güven duygusu içinde motive olan çalışanlar, kurumun verimliliği ve kalitesi artmış olur.

Tablo 1’de görüldüğü üzere özel ve kamu sağlık kurumlarında çalışan yöneticilerin eğitim düzeyleri oldukça yüksektir. Bu durumun sağlık çalışanları açısından güven ve cesaret duygularını arttırmakla beraber, yüksek motivasyon düzeyinde çalışmalarını sağlayan ve kuruma kalite ve verimlilik getiren bir gelişmedir.

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

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

Çalışma Yaşamındaki Hizmet Süreleri	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılım (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılım (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
0-5 yıl	3	% 6	1	% 3,3	4	% 5
6-10 yıl	11	% 22	6	% 20	17	% 21,25
11-15 yıl	7	% 14	9	% 30	16	% 20
16 yıl ve daha fazla	29	% 58	14	% 46,7	43	% 53,75

Bu sonuçlara göre; toplamda yöneticilerin, %73,75’i 10 yıldan daha fazla süredir hizmet etmektedirler. Hem özel hem de kamu sağlık kurumlarını da ayrı ayrı ele aldığımızda, hizmet süresinin %70’lerin üzerinde bulunduğunu görmekteyiz. Görüldüğü üzere hizmet süresinin uzun olduğu yönetici sayısının fazla olması, özel ve kamu sağlık kurumlarında liyakat sisteminin önem verildiğinin bir göstergesidir. Çünkü kurumda uzun süre çalışanlar, buldukları kurumla ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye ulaşarak yönetici olabilmektedirler.

Sonuç olarak, hizmet süresinin fazla olması ile birlikte sahip olunan bilgi, tecrübe ve kurum kültürü sayesinde daha iyi bir yöneticilik performansı sergilemektedirler. Bunun yanında, terfi ve yükselme olanaklarının ilerleyen çalışma dönemlerinde elde ediliyor olması, motivasyonu da yükselten bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

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

Tablo: 3 Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin şimdiki çalıştığı kurumdaki iş deneyim düzeyi

İş Deneyimi Düzeyi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılım (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılım (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılım (%)
10 yıl ve daha az	30	% 60	21	% 70	51	% 63,75
11 yıl ve daha fazla	20	% 40	9	% 30	29	% 36,25

Bu sonuçlara göre; yöneticilerin yarısından fazlası 10 yıldan daha az süredir şimdiki kurumunda görev yapmaktadır. Özel sağlık kurumların da iki değişken arasında ki orana baktığımızda, %70 ve %30 gibi ciddi bir fark bulunduğunu görmekteyiz. Bu bize özel sektörün personel devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Tabi ki bu oran ile birlikte özel sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyon ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyecek bir durumdur.

Kamu sağlık kurumları yöneticilerinin şimdiki kurumlarındaki görev sürelerine baktığımızda ise %60 ve %40 oranlarının görüldüğü ve fazla bir farkın bulunmadığını tespit ediyoruz. Bu kurumlarda çalışan bireyler, özel sektör çalışanları gibi çok hızlı bir şekilde kurum değiştiremiyor. Yine bu kurumlarda sıkı bir liyakat sisteminin var olduğu ortaya çıkmış bulunuyor. Uzun süreler aynı kurumda çalışmaya devam etmiş yöneticiler, bulunduğu kurumu, kültürünü, örgütsel yapısını iyi tanımakta, karşılaştığı ve karşılaşıcağı sorunları bilmekle birlikte, uygun ve etkili çözüm yollarını belirlemek için, kısa süreler aynı kurumda çalışan yöneticilerden daha fazla avantaj sağlamaktadırlar.



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

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

Şimdiki Görev Ünvanı	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
Başhekim	5	% 10	5	% 16,7	10	% 12,25
Başhemşire	4	% 8	8	% 26,7	12	% 15
Hastane Müdürü	7	% 14	8	% 26,7	15	% 18,75
Başhekim Yardımcısı	6	% 12	2	% 6,6	8	% 10
Başhemşire Yardımcısı	11	% 22	4	% 13,3	15	% 18,75
Hastane Müdür Yardımcısı	17	% 34	3	% 10	20	% 25

Özel ve kamu sağlık kurumu yöneticisine uygulanan anket çalışmasında Tablo 3'deki belirtilen görev ünvanlarında bulunan kişilere ulaşılabilmektedir. Burada hastane müdürü, hastane müdür yardımcısı, başhemşire ve başhemşire yardımcısı ünvanlarında görev yapmakta olan çalışanların çoğunlukta bulunması dikkat çekicidir. Bu değindiğimiz ünvanlardaki çalışanlar kamu sağlık kurumlarında alt ve orta kademe yöneticilerdir. Kamu sağlık kurumlarının hiyerarşik yapılanması bu kademelerde üst kademe yöneticilerine göre daha geniştir. Özel sağlık kurumları açısından baktığımızda ise yönetim kademesinin ve hiyerarşik yapısının daha dar olarak organize olduğudur.

Özel sağlık kurumlarının kamu sağlık kurumlarından farklı bir örgüt ve organizasyon yapısının bulunduğu ve üst kademe yöneticisi olarak büyük oranda başhekim dışında, hastane müdürlerinin bulunduğunu görülmektedir. Artık günümüz çağdaş yönetim tarzı ile yönetilen işletmeler, yönetimlerini ve hatta yönetim kurullarını profesyonel yöneticilere devretmektedirler. Özel sektörde, 1980'lerden sonra liberal ekonominin etkin olması ile başlayan ve hız kazanan yeni yönetim tarzı uygulamalarını günümüzde Denizli İl'inde de görmekteyiz. Bu uygulama Denizli'de özel sağlık kurumlarının yaygınlaştığı 2000'li yıllardan sonra daha da artmıştır.

Günümüzde kamunun sağlık harcamalarındaki yükü ve bütçe üzerindeki baskısı artmakta olduğundan dolayı devlet, kurumları sosyal amaca uygun olarak faaliyet gösteren ve kar-zarar dengesini göz önüne alan işletmeler olarak örgütlemektedir. Kamu sağlık sektöründeki değişimle birlikte kurumlar birer işletme olarak düşünülerek, yeni bir örgüt yapısı ve yönetim hiyerarşisi oluşturulmaktadır. Böylece kamu sağlık kurumları, aynı özel sağlık kurumları gibi yönetimlerini profesyonel yöneticilere bırakarak dinamik, yeniliklere açık yüksek kalitede verimli bir hizmet üretme eğilimine girmişlerdir.

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

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

Bu Statüde Çalışma Süresi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
0-5 Yıl	29	% 58	12	% 40	41	% 51,25
6-10 Yıl	13	% 26	11	% 36,6	24	% 30
11-15 Yıl	5	% 10	5	% 16,7	10	% 12,5
16 Yıl ve Daha fazla	3	% 6	2	% 6,7	5	% 6,25

Bu sonuçlara göre; özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin buldukları statüde çalışma süresine baktığımızda, 80 yöneticinin yarısından fazlasının 0-5 yıl gibi kısa süre içinde bu statüde çalıştığı görülmektedir. Kamu sağlık kurumlarında yine aynı şekilde, buldukları statüde 0-5 yıl gibi bir sürede %58 gibi yüksek bir oranla çalıştıkları görülmektedir. Kamu ve özel sağlık kurumu yöneticilerinin buldukları statüde çalışma süresi, 10 yıldan daha az bulunanların oran ve sayısı çok daha fazladır.

Tablo 5'e göre çıkan sonuçlara baktığımızda, iki önemli noktayı görüyoruz. Bunlardan birincisi, 2000'li yıllarla beraber hem Türkiye'de hem de Denizli'de özel sağlık kurumlarının sayısının hızla arttığını görmekteyiz. Buna paralel olarak son 10 yılda görev alan yönetici sayısının artmasıdır. İkinci olarak, özel sektörde çalışan yöneticinin istenen hedefler doğrultusunda yeteri kadar kar, verimlilik ve kaliteyi

ulaşamadıysa görevine son verilerek yerine yeni yönetici atanmaktadır. Böylece özel sağlık kurumu açısından yönetici devir hızının kısa süreler için yüksek olduğunu tespit etmekteyiz.

Kamu sağlık kurumlarında bulunduğu statüde çalışma süresine baktığımızda ise; ilk 10 yıldaki sayının çok yüksek olduğunu görmekteyiz. Bu durumun bu şekilde şekillenmesinin temelinde kamu sektöründe yoğun bir şekilde hissedilen politik baskılardır. Tabii ki bunun yanında kamu sağlık kuruluşundaki çalışanların tayin isteme nedeniyle yer değiştirebilmesini de nedenlerden sayabiliriz.

Bu çıkan sonuçlara göre; buldukları statüde çalıştıkları süreler göz önüne alındığında yöneticinin ilk 10 yıldaki devir hızının çok yüksek olduğunu görülmektedir. Bu durumun kurumlar açısından büyük sıkıntılar yaşatmaktadır. Yöneticilerin görev yaptıkları kurumlardan kısa sürelerde ayrılmaları ve yerlerine kurumları yeterince tanımayan yeni yöneticilerin gelmesi ile birlikte yönetim fonksiyonlarının tam olarak uygulanabilirliğini ve verimliliği düşmektedir. Çünkü yönetici, kurumun geleceği için stratejik planlar yapamaz, çalışanlarını kurumun amaçları için yönlendiremez, koordine edemez ve denetleyemez. Nitekim bu durumun sonucunda belirli bir dönem sağlık kurumları yeteri kadar kaliteli ve verimli bir şekilde hizmet üretmez. Bu durumun aşılması için kurumlardan, siyasetin uzaklaştırılması ve kurumsal bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir.

## 2.6. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Aylık Gelir düzeyi (Ek Ödemeler Dahil )

Tablo: 6 Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Aylık Gelir Düzeyi (Ek Ödeme Dahil)

Aylık Gelir Düzeyi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
1500 TL. ve Altı	0	% 0	0	% 0	0	% 0
1500-2000 TL.	7	% 14	2	% 6,7	9	% 11,25
2000-3000 TL.	29	% 58	11	% 36,6	40	% 50
3000-4000 TL.	6	% 12	8	% 26,7	14	% 17,5
4000 TL. ve Üstü	8	% 16	9	% 30	17	% 21,25

Tablo 6’da görüldüğü gibi, büyük çoğunluğunun 2000-3000 TL. ve civarında bir gelire sahip olduğu, diğerlerinin ise; 3000- 4000 TL. ve üzerinde bir gelir elde ettikleri görülmektedir. Özel sağlık kurumunda yönetici olarak çalışanların aylık sahip oldukları gelir, kamu sağlık kurumu yöneticilerinin elde ettikleri gelirden biraz daha yüksektir. Bunun nedeni olarak ise; özel sağlık kurumlarındaki yönetici pozisyonlarının az sayıda bulunması ve aşırı bir iş yüküyle çalışmasından kaynaklanmaktadır.

Ücret, insanların birçoğu için daha yüksek gelir elde etmek için çalışmak önemli bir motivasyon aracıdır. Burada görmüş olduğumuz gibi, aylık ücretler hem kamunun hem de özel sağlık kurumlarının yöneticisine verdiği değeri ifade etmesi açısından önem taşımaktadır. Gözlemlerime dayanarak şunu söyleyebilirim; kamu ve özel sağlık kurumu yöneticileri açısından aylık elde edilen gelir, birçoğunun beklentisini karşılayamamaktadır. Bunun sonucu olarak da kurumlarda çalışan yöneticiler, ekonomik beklentilerinin yanı sıra ve psikolojik ihtiyaçların tatmininde de yeteri kadar etki sağlayamamaktadırlar. Kamu sağlık kurumlarında adil bir ücretlendirme sistemi uygulanmalı ve özel sağlık kurumları içinde iyi bir ücret piyasasının oluşmasına da katkıda bulunmalıdır.

## 2.7. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yaş Düzeyi, Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımı

Tablo: 7 Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yaş Düzeyi, Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımı

Yaş Düzeyi	Kamu Sağlık Kurumları Sayı	Kamu Yüzde Dağılımı (%)	Özel Sağlık Kurumları Sayı	Özel Yüzde Dağılımı (%)	Toplam Sayı	Toplam Yüzde Dağılımı (%)
18-25 Yaş	1	% 2	0	% 0	1	% 1,25
26-35 Yaş	14	% 28	12	% 40	26	% 32,5
36-44 Yaş	21	% 42	11	% 36,7	32	% 40
45-55 Yaş	13	% 26	4	% 13,3	17	% 21,25
56 Yaş ve Üstü	1	% 2	3	% 10	4	% 5

Tablo 7’de görüldüğü gibi kamu ve özel sağlık kurumu yöneticilerinin 26-44 yaşları arasında çoğunlukta olduğu görülmektedir. Gözlemlerimiz sonrasında bu

kişilerin, iyi eğitilmiş ve donanıma sahip, yeniliğe ve gelişime açık dinamik bireyler olduğunu görmekteyiz. Denizli’de genç, dinamik ve yeniliklere açık bir şekilde gelişim içerisinde çalışan yöneticilerin bulunması, 2000’li yıllarla birlikte hızla büyüyen ve değişen sağlık sektörüne ayak uydurması ve buna pozitif olarak katkıda bulunması açısından önemlidir.

18-44 yaş aralığında çalışan yöneticilerin birçoğunun alt ve orta kademe sağlık yöneticisi olduğudur. 36 yaş ve üstüne baktığımızda genelinin üst düzey yönetici olarak çalıştığını gözlemlemekteyiz. Buradan anlaşılacağı üzere hem kamu hem de özel sağlık kurumunda çalışan yöneticilerin yükselme ve terfi imkanlarına belirli bir hizmet süresi geçtikten sonra elde edebildiğini göstermektedir. Yükselme ve üst kademelerde görev alabilmek için, eğitim düzeyinin yanı sıra tecrübenin de sağlık kurumlarında önem arz ettiği ve liyakat sistemine göre hareket edildiği görülmektedir. Tabloya baktığımızda 56 yaş ve üstü bulunan yönetici sayısının ve oranının az bulunmasının nedenlerini çalışanların bir kısmının emekliliği seçmesi veya emekliliğe kendine hazırlamak için daha pasif görevler alması olarak açıklayabiliriz. Bu çıkan sonuçlara göre sağlık kurumlarındaki yaş düzeyi oldukça genç ve dinamik bir yapıdadır. Bununla birlikte yeniliklere açık olan bu kadrolar, sağlık kurumlarının daha da hızlı ilerlemesinde ve kalitenin sağlık hizmeti sunmalarına neden olacaktır.

## 2.8. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Cinsiyet Dağılımı

Tablo: 8 Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı	Kamu Sayı	Kamu (%)	Özel Sayı	Özel (%)	Toplam Sayı	Toplam (%)
Kadın	18	% 36	14	% 46,7	32	% 40
Erkek	32	% 64	16	% 53,3	48	% 60

Tablo 8’de özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin cinsiyet toplam dağılımlarına baktığımızda kadın yönetici oranının, erkek yönetici oranına göre çok farklı olmadığını görmekteyiz. Bu oran özel sağlık kurumlarında daha da yakın bulunmaktadır. Bunun nedeni olarak; özel sağlık kurumlarındaki örgütsel

yapılanmanın daha dar kalıplar çerçevesinde olmasıdır. Sağlık kurumunun kapasitesine göre; bazı özel sağlık kurumlarında sadece bir hastane müdürü ve başhemşiresi bulunmakta, bazılarında ise başhemşire ve yardımcılarının da bulunduğunu görmekteyiz. Tabii ki başhemşire ve yardımcılarının kadın hemşire olmasından kaynaklanan sebeplerden dolayı, özel sağlık kurumları kadın yönetici sayısında kamu sağlık kurumu yöneticilerine göre fazla olarak görülmektedir. Cinsiyet dağılımına baktığımızda kadın ve erkek yönetici sayısındaki küçük farkların, o kurumların sahip oldukları hiyerarşik yapının nedeni olduğunu söyleyebiliriz.

Günümüz de özellikle kadınların belirli yaşlardan sonra işyerlerinde yetki ve sorumluluk almadıklarını bilmekteyiz. Bu çıkan sonuca göre kamu ve özel sektör sağlık kurumlarındaki kadın yönetici oranı gerçekten çok olumlu bir gelişmedir. Çünkü; sağlık kurumları hizmet üreten ve anında tüketen bir yapıdadır. Burada hizmeti talep eden hastaların memnuniyeti önemlidir. İnsan fizyolojik iyilik halini yakalamasının yanın da manevi olarak da aldığı bu hizmetten tatmin olmak ister. Bu açıdan baktığımızda doğası gereği iletişimi erkeklere oranla iyi olan kadın çalışanlar önemlidir. Kadın yönetici sayısının artması, sağlık kurumlarının daha insan odaklı, kaliteli olarak hizmet sunmasına ve stratejik planlamalarına olumlu katkıda bulunmasına neden olmaktadır.

## **2.9. Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Medeni Durum Dağılımı**

Tablo: 9 Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olduğu Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Kamu Sayı	Kamu (%)	Özel Sayı	Özel (%)	Toplam Sayı	Toplam (%)
Evli	40	% 80	24	% 80	64	% 80
Bekar	10	% 20	6	% 20	16	% 20

Özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin medeni durum dağılımına baktığımızda büyük bir oranın evli olduğudur. Sonucun bu şekilde çıkmasında yöneticilere ait yaş düzeyleri etkilidir. Özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin yükselme ve terfi olanaklarını düşündüğümüzde, işinde belirli bir tecrübeye sahip

olması gerektiğini söylemiştik. Böylece çalışma hayatının ilerleyen dönemlerinde yönetici pozisyonuna gelen bireylerin birçoğunun evli olduğunu görmekteyiz.

Yönetici olarak çalışan kişilerin başarılı olabilmesi, işinde motivasyonunu üst düzeyde tutabilmesi için iyi bir sosyal çevreye ve iyi bir aile yaşamına sahip olması gerekmektedir. Çünkü insanın psiko-sosyal bir varlık olduğunu unutmamak ve onun başarısında, maddi unsurlar yerine manevi unsurların daha çok etkili olduğunu bilmek gerekir. İşte bu nedenle iyi bir aile yaşamı insanı mutlu eder, motivasyonunu yükseltir ve başarısının temel faktörlerinden birisi haline gelir. Sonuç olarak şöyle diyebiliriz; Yöneticinin iyi bir evlilik yaşıyor olması, kişiye psiko-sosyal olarak bir katkısı fazla olacaktır. Bu tabloya göre de baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumlarının örgütsel hiyerarşik yapısında yönetici olmanın zaman aldığı, bilginin yanında tecrübenin de istendiği, yükselme ve terfilerde liyakat sisteminin önem verildiği görülmektedir.

### **3. Denizli Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyon**

#### **3.1. Denizli Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörler**

##### **3.1.1. İşyerinde Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımının Olmasının Motivasyona Olumlu Etkisi**

Tablo: 10 İşyerinde Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımının Olmasının Motivasyona Olumlu Etkisi

Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımı Olmalı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	1	0	15	33
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 2	% 2	% 0	% 30	% 66
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	0	0	8	21
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 3,3	% 0	% 0	% 26,7	% 70
Toplam Sayı	2	1	0	23	54
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 2,5	% 1,25	% 0	% 28,75	% 67,5

Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticileri, çalıştıkları işyerlerinde adil ve yeterli bir ücret dağılımının olmasını, büyük oranda motivasyonlarına olumlu etki yaptığını düşünmektedirler. Çünkü ücret, personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Böylece, her personel çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belli katkılarda bulunur, mal ve hizmet üretir, bunun karşılığında ise adil bir ücret ister.

Ücret, yaşam için gereken maddi kaynağı sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir motivasyon aracıdır. Personel açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi nitelikli insan kaynakları temininde ve mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Adil bir ücret düzeyi, organizasyonun nitelikli işgücüne sahip olmasını ve bu iş gücünü tutabilmesini sağlamalıdır.

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

Tablo: 11 Yöneticinin Aldığı Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunluğunun Değerlendirmesi ve Motivasyona Etkisi

Alınan Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunudur	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	4	12	10	14	10
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 8	% 24	% 20	% 28	% 20
Özel Sağlık Kurumları Sayı	2	4	11	6	7
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 6,7	% 13,3	% 36,7	% 20	% 23,3
Toplam Sayı	6	16	21	20	17
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 7,5	% 20	% 26,25	% 25	% 21,25

Kamu ve özel sağlık kurumları yöneticilerinin yarısından fazlası kurumda aldığı ücreti, sahip olduğu statüye uygun bulmamaktadır. Yarısından biraz az bir orandaki yöneticiler ise, uygun bulmaktadır. Özel ve kamu sağlık kurumu



yöneticilerini ayrı ayrı baktığımızda yine sonuçların birbirine yakın olduğunu görmekteyiz. Burada özel sağlık kurumu yöneticilerine ait sonuçlarda, statüye uygun ücrete sahip olmadıklarını düşünmektedirler.

Çalışanın bulunduğu konum ve sahip olduğu statü ile elde ettiği para arasındaki denge, önemli bir etken olmaktadır. Bunun yanında, çalışan yöneticinin çeşitli özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin çalışan tarafından algılanması iş doyumunu yaratmaktadır. Para, çalışanlarca başarının bir simgesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu, çalışanın motivasyonunu ve doyum duygusunu doğrudan etkileyerek düşürmektedir.

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

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

Alınan Ücretin, Kurumda Sahip Olduğu Statüye Uygunluğu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	3	13	9	14	11
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 6	% 26	% 18	% 28	% 22
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	5	14	8	3
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 6,7	% 13,3	% 36,7	% 20	% 23,3
Toplam Sayı	3	18	23	22	14
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 3,75	% 22,5	% 28,75	% 27,5	% 17,5

Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin yarısından fazlası, işinden sağladığı maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Diğerleri de işten sağlanan maddi kazancın yüksek olması motivasyon için yeterli olduğunu söylemişlerdir. Kamu sağlık kuruluşlarında eşit şekilde çıkan sonuç, özel sağlık kurumlarında ise toplam orana benzer şekilde, işinden sağladığı maddi kazancın yeterli olması motivasyon için yeterli değildir.

Ücret konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta vardır. Yüksek ücrete sahip olan çalışanların belirli temel gereksinimlerini karşıladıkları ve yaptıkları işte yeterli motive sağlayamadıkları görülmektedir. Yüksek ücrete sürekli sahip yönetici, ekonomik unsurlar yerine, psiko-sosyal unsurlara önem vermeye başlar. İnsan ihtiyaç duyduğu temel gereksinim düzeyini tatmin ettikten sonra, bir üst gereksinim düzeyini karşılamak ve tatmin etmek ister. Buda yüksek ücret alan yöneticinin güdülenmesi üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Burada unutulmaması gereken bir noktada ücretin her zaman zannedildiği kadar güçlü bir güdüleme etmeni olmadığıdır. Eğer kişinin maaşı ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ve hatta bir miktar parada artırabiliyorsa onun maaşına yapılacak bir zam onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Çünkü yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.

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

Tablo: 13 Primli Ücret Uygulaması Çalışma İsteğini ve Azmini Arttırır

Primli Ücret Uygulaması Çalışma İsteğini ve Azmini Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	2	6	23	19
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 4	% 12	% 46	% 38
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	0	2	10	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 3,3	% 0	% 6,7	% 33,3	% 56,7
Toplam Sayı	1	2	8	33	36
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 2,5	% 10	% 41,25	% 45

Tablo: 14 İşteki Başarılarım İçin Maddi Ödül ve Prim Verilmesi Motivasyonumu Artırır

İşteki Başarılarım İçin Maddi Ödül ve Prim Verilmesi Motivasyonumu Artırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	2	4	26	17
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 2	% 4	% 8	% 52	% 34
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	8	22
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 26,7	% 73,3
Toplam Sayı	1	2	4	34	39
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 2,5	% 5	% 42,5	% 48,75

Tablo 13 ve 14’de görüldüğü üzere; primli ücret uygulaması ile işteki başarılar için prim verilmesi, çalışma isteğini, azmini ve motivasyonu arttırmaktadır. Bu sonuçlara göre; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, primli ücret uygulamasının bulunması gerektiğini ve motivasyonu artırıcı etki yaptığını savunmaktadır. Bunun dışında küçük bir oranda da olsa primli ücret uygulamasının adil bir şekilde yerine getirilemeyeceğini düşünenlerde olumsuz bakış açıları görülmektedir.

Genel olarak kurumlarında, prim ile teşvik edilen üretimin hızı artar ancak sistem içine kalite konulmazsa, hız kaliteyi ters yönde etkiler. Bilinçsiz ve dikkatsiz performans uygulamalarının kaliteyi olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kalitenin düşürülmesi ya da bozulmasına izin vermeyecek önlemlerin prim sistemi içinde yer alması sağlanmalıdır.

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

Tablo 14’ de görüldüğü üzere; işteki başarılarından dolayı prim uygulamasının yanında maddi ödül verilmesi uygulaması incelendi. İşgörenleri özendirmek ve örgüte daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Verilecek ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Burada dikkat edilecek birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Maddi ödül verme ile işgörenlerin yaratıcı ve yapıcı gücünün ortaya çıkarması sağlanır.

### 3.1.5. Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır

Tablo: 15 Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır

Çalışanların Kara Katılımı Aidiyet Hissini Arttırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	2	5	25	18
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 2	% 4	% 8	% 52	% 34
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	2	9	18
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 26,7	% 73,3
Toplam Sayı	0	3	7	34	36
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,75	% 8,75	% 42,5	% 45

Yukarıdaki tablo 15’i incelediğimizde, özel ve kamu sağlık kurumlarında yönetici olarak çalışanların neredeyse tamamına yakınının kara katılımı, aidiyet hissini arttırmakta olduğu görülmektedir. Kara katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönltebilmek için uygulanan bir yöntemdir. Kara katılma, çalışanların ek bir gelir elde etmelerinin yanında, kalifiye işgücünün işletmeye çekilmesi veya çalışmasının devamının sağlanması açısından da anahtar bir rol oynamaktadır. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sistemin özünü oluşturur.

Çalışanın, işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Günümüz de kara katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel ya da yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kara katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir.

Ayrıca, bütün çalışanlara kar dağıtılması halinde, karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgören de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve çalışanlarda bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.

### 3.1.6. Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır

Tablo: 16 Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır

Ekonomik Ödüllendirme Kişilere Yönelik Olarak Yapılmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	2	3	10	21	14
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 4	% 6	% 20	% 42	% 28
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	9	19
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 3,3	% 30	% 63,4
Toplam Sayı	2	4	11	30	33
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 2,5	% 5	% 13,75	% 37,5	% 41,25

Tablo 16'ya göre ekonomik ödüllendirmelerin kişilere yönelik olması düşüncesine özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin verdiği cevaplar sonucunda, yöneticilerin birçoğu bu düşünceye katılmaktadır. Nitekim, iyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir.

Burada maddi ödül verilen çalışanı işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi diğeri ise, bu davranış aracılığı ile çalışanları motive edilmesidir.

Kurum içinde yer alan personel üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli olan işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir. Adil bir ödül sistemini kuran sağlık kurumları iyi bir verim ve kaliteli hizmet sunabilmektedirler.

### 3.1.7. Çalışılan Kurumun, Emeklilik, Sigorta Gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır

Tablo: 17 Çalışılan Kurumun, Emeklilik, Sigorta Gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır

Çalışılan Kurumun, Emeklilik, Sigorta Gibi Sosyal Güvenliklere Sahip Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	0	0	15	34
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 4	% 6	% 20	% 42	% 28
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	6	24
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 20	% 80
Toplam Sayı	1	0	0	21	58
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 0	% 0	% 26,25	% 72,5

Çalışanlar kurumda emeklilik ve sigorta gibi sosyal güvenlik unsurlarına sahip bulunmalıdır. Yukarıdaki tablo 17’de görüldüğü üzere, özel ve kamu sağlık yöneticisi olarak çalışanlara bu soru yöneltildi ve büyük bir çoğunluğu, bu unsurların çalıştıkları kurumda bulunması gerektiğini savunmaktadır. Yönetici, bir sosyal

güvenlik kurumuna bağlı olarak çalışmayı önemsiyor olmalı. Böyle bir bulgunun elde edilmesi hastalık, emeklilik, iş kazası vb. durumlarda kendisinin ve ailesinin geleceğini güvenlik altına almak istemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik önlemleri de oldukça önem arz etmektedir. Emeklilik, hastalık, yaşlılık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları engellemektedir. Sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları hükümetler tarafından zorunluluk haline getirilmiştir. Böyle olmasına rağmen örgüt politikaları bunları teşvik aracı olarak kullanabilir. Örgütlerin bu tür risklere karşı önlem almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı niteliğindedir.

### 3.1.8. İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum

Tablo: 18 İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum

İşimin Garantili Bir Gelecek Sağladığına İnanıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	4	9	20	17
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 8	% 18	% 40	% 34
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	13	11	3	2
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 3,3	% 43,3	% 36,7	% 10	% 6,7
Toplam Sayı	1	17	20	23	19
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 21,25	% 25	% 28,75	% 23,75

Yukarıda görüldüğü üzere, özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerine şu an çalıştıkları işin garantili bir gelecek sağlayıp sağlamadığı soruldu. Elde edilen bulgularda kamu ve özel sağlık kurumları arasında farklı görüşler ortaya çıktığı görüldü. Kamu sağlık kurumlarında çalışan yöneticiler büyük oranda yaptıkları işte garantili bir gelecek sağladığını inandırıyor. Tabii ki bu durum, kamu çalışanları açısından devletin onlara sağladığı doğal bir imkan. Diğer taraftan özel sektörde çalışan yöneticiler ise, kendilerini kamu çalışanları gibi garantili bir işte çalıştıklarını

düşünmüyorlar. Özel sağlık kurumları yöneticileri açısından bu durum, motivasyonu düşürücü bir etki yapmaktadır.

Özel ve kamu sektörü çalışanları açısından baktığımızda, gerek süreklilik gösteren mali olanakların sağladığı güvenlik, gerekse çalışanın kendine olan güven duygusu, verimlilik artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olur. Yukarıdaki bulgulara göre; özel sağlık kurumları çalışanlarında gördüğümüz bu olumsuz durumun sonucunda çalışanlar daha sık iş değiştirmekte, beraberinde kurumların personel devir hızlarının arttığı görülmektedir.

### 3.1.9. Giyecek, Yiyecek, Yakacak, Konut, Ulaşım Olanakları Gibi Cazip İmkanlar Olmalıdır

Tablo: 19 Giyecek, Yiyecek, Yakacak, Konut, Ulaşım Olanakları Gibi Cazip İmkanlar Olmalıdır

Cazip İmkanlar Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	3	25	21
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2	% 6	% 50	% 42
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	17	12
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,3	% 56,7	% 40
Toplam Sayı	0	1	4	42	33
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 1,25	% 5	% 52,5	% 41,25

Tablo 19’da elde ettiğimiz bulgulara göre; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticileri giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanların olması gerektiğini savunmaktadırlar. Günümüz çağdaş yönetim sistemlerinde de insan kaynağına ilgi ve önem verilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren sağlık çalışanları bu konuda önem arz etmektedir. Cazip imkanların çalışanlara sunulması sonucunda kuruma aidiyet duygusu gelişerek, motivasyonu



yüksek düzeylere ulaşmaktadır. Verimlilikte artış ile birlikte yüksek kalite hizmet sunumu elde edilmektedir.

Sağlık kurumu yöneticilerine, ulaşım, yemek, giyecek yardımı, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar gibi sosyal kolaylıklarının sağlanmasında yardımcı olunması, yöneticilerin olumlu etkilenmesinde ve motivasyonların artırılmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Kurumların ekonomik olanakları elverdiği ölçüde yeni sosyal kolaylıkların araştırılması, planlanması ve uygulama alanına konulması, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışanlara kurum içinde ve dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik motivasyon tedbirleridir. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve kaliteli olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, personele giyecek yardımı yapılması gibi uygulamalar, kurumların zorunlu olmadıkları halde çalışanlarına sağladığı sosyal haklar verilmesine örnektir. Kurumlar özellikle sağladıkları cazip imkanlar ile rekabet halinde oldukları işgücü piyasasından kalifiye ve donanımlı işgörenleri rahatça bulabilmekte ve tercih edilen bir kurum haline gelmektedirler.

### **3.2. Denizli Özel ve Kamu Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler**

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

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

Prestij, Saygı ve Değerin Önemi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	19	30
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 2	% 38	% 60
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	15	15
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 50	% 50
Toplam Sayı	0	0	1	34	45
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 1,25	% 42,5	% 56,25

Tablo 20'deki değerleri incelediğimizde, özel ve kamu sağlık kurumlarında çalışan yöneticiler için, işyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer önemlidir. Yukarıda görüldüğü üzere, hem özel hem de kamu sağlık kurumu yöneticilerinin tamamına yakını işyerindeki prestiji, diğer insanların onlara gösterdikleri saygı ve değeri önemsiyor. Bu durumu işletmeler açısından baktığımızda, işgören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar prestij sahibi olma, takdir edilme, saygı ve değer verilme gereksinmesi de duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini rolünü saptamaya çalışır. Bu gereksinmelerin karşısına çıkmak, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur.

İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve yöneticilerle beraber tüm işgörenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, işgörelere büyük bir doyum verir. Her işgören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Saygı ve değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgöreleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır.

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

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

Görev Nedeniyle Kazanılan Saygınlığın Önemi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	3	26	20
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2	% 6	% 52	% 40
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	14	16
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 46,7	% 53,3
Toplam Sayı	0	1	3	40	36
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 1,25	% 3,75	% 50	% 45

Tablo 21’den elde ettiğimiz bulgulara göre özel ve kamu sağlık yöneticileri görevleri nedeniyle toplum içerisinde kazandığı saygınlık, onlar için önemli ölçüde motivasyon sağlayan bir faktör durumundadır. Burada mesleki tükenmişlik, iş tatmini ve iş doyumunun az olmasından dolayı çok az da olsa olumsuz görüşlerle karşılaşmıştır. Özel ve kamu sağlık yöneticilerinin neredeyse tamamı görevinin ona sağladığı saygınlığı önemli bir motivasyon aracı olarak görmektedir. İnsanlar için başkalarının onlara yaptıkları işten dolayı saygı duyması önemlidir. Birey, toplumunun içerisinde kazandığı saygınlık neticesinde belirli bir konum yani statüye sahip olmaktadır.

Çalışılanların görevleri nedeniyle toplum içerisinde kazandığı saygınlık, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür. Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artar. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir nokta, çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işinden dolayı takdir edilerek saygı görme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır.

### 3.2.3. Yaptığımız Hizmetlerin Sonucunda Başkalarının Memnun Olması Motivasyonumuzu Artırır

Tablo: 22 Yaptığımız Hizmetlerin Sonucunda Başkalarının Memnun Olması Motivasyonumuzu Artırır

Başkalarının Memnun Olmasının	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	0	23	26
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2	% 0	% 46	% 52
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	0	13	16
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 0	% 43,3	% 53,4
Toplam Sayı	0	2	0	36	42
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2,5	% 0	% 45	% 52,5

Tablo 22'e incelediğimiz de özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin yaptığı hizmetlerin sonucunda başkalarının memnun olması motivasyonu arttırdığı düşüncesinin bulunduğu görülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren sağlık kurumlarında çalışanlar için önemli bir manevi tatmin ve motivasyon kaynağıdır. Çalışanın mevki, statü ve konumuna bakılmaksızın psiko-sosyal varlık olduğunu unutmamak gerekir. Bireyin çalışırken verdiği hizmetten dolayı hizmet alanların ve diğer sosyal çevresinde bulunanların memnuniyet duygusu içinde olması mutluluk verici ve motive edici bir etki yapar. Böylece bireyler yaptıkları işten zevk alırken iş tatmini ve doyumunu artar, işle ilgili olumsuzluklar ve negatif düşünceler de azalır. İşletmeler açısından bu şekilde bir manevi tatmin duygusu ile motive olan işgörenler, daha dikkatli, verimli ve kaliteli hizmet üretimi gerçekleştirirler.

Sonuç olarak, birçok kişi yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan kimseler, çektikleri zahmetlerin ve sıkıntıların şiddetini ya az duyarlar ya da hiç akıllarına bile getirmezler. Bu inanca sahip çalışanların; daha iyi hizmetler başarabilmeleri için fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin kendisi için de sosyal yönden bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

### 3.2.4. Bağımsız Çalışma İmkani Verilerek İnsiyatif Kullanabilmek İş Yapma İsteğini Artırarak Motivasyona Etkisi

Tablo: 23 Bağımsız Çalışma İmkani Verilerek İnsiyatif Kullanabilmek İş Yapma İsteğini Artırarak Motivasyona Etkisi

Bağımsız Çalışma İmkani ve İnsiyatifin Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	0	2	20	27
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 2	% 0	% 4	% 40	% 54
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	12	16
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 6,6	% 40	% 53,4
Toplam Sayı	1	0	4	32	43
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 0	% 5	% 40	% 53,75

Tablo 23'e göre özel ve kamu sağlık kurumu yoneticileri bagimsiz calisma imkanina sahip olarak insiyatif kullanabilmek is yapma isteğini arttirarak motivasyon duzeyini yukselterek olumlu etki yapacagını duşunmektedirler. Geçmişte işletmeler, işgörenleri bir hedefe yoneltirken sıklıkla maddi unsurları araç olarak kullanır ve bu maddi araçların daha çok motivasyon sağladığı duşünülmekteydi. Ancak günümüz işletme yonetim tarzlarında ise durum tamamen farklı bir hal alarak, manevi motivasyon unsurlarını da önem vermektedirler. Çalışanlara bağımsız çalışma ve insiyatif kullanma imkanı verildiği takdirde, onların işlerinden duyduğu mutluluk, işe bağlılık ve memnuniyet artarak motivasyonu yuksektir.

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yonetim anlayışını benimseyen yoneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinir. Görüldüğu gibi çalışanlara çalışma özgürlüğünün tanınmaması durumunda çalışanlar farklı işler arama sürecine gireceklerinden işgörenleri motive etmek ve başka kurumlara kaymalarını önlemek için çalışanlara çalışma özgürlüğü sağlanmalıdır. Burada yoneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken nokta; işgörenlerin, bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler kuralına tamamen uygulamalarından kaçınarak, durumsallık içinde hareket etmeleridir.

### 3.2.5. İş Yerinde Rotasyon Metoduyla Belirli Sürelerde Farklı Yerlerde Görev Yapmak Çalışma Çevresine Uyumu ve Motivasyonu Artırır

Tablo: 24 İş Yerinde Rotasyon Metoduyla Belirli Sürelerde Farklı Yerlerde Görev Yapmak Çalışma Çevresine Uyumu ve Motivasyonu Artırır

İşyerindeki Rotasyonun Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	3	5	10	23	9
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 6	% 10	% 20	% 46	% 18
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	3	10	9	7
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 3,3	% 10	% 33,3	% 30	% 23,4
Toplam Sayı	4	8	20	32	16
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 5	% 10	% 25	% 40	% 20

Tablo 24’de görüldüğü üzere özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin yarısından fazlası, iş yerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmak çalışma çevresine uyumu ve motivasyonu arttıran bir unsur olarak görülmektedir. Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin bir kısmı da rotasyon metoduyla farklı yerlerde çalışmanın uyumu arttırmayacağını aksine, uyumun zorlaşacağını ve motivasyonun düzeyinin düşeceği görüşünü savunmaktadırlar. Çünkü kurumda, çalışanlara belirli süreler farklı yerlerde görev vererek kuruma bağlılıklarını azaltmaktadır. Böylece işe bağlılığı azalan işgören, çalıştığı kurumda mutlu bir şekilde verimli ve kaliteli üretim gerçekleştiremediğini ve motivasyonunu azalttığını düşünmektedirler.

İş yerinde rotasyon metoduyla, işgöreni, tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırarak yeterliliklerini artırıp, işten doyumlarına ve edimlerini artırmaktadır. İş rotasyonunda, görevleri yeniden düzenleme, belirgin olarak yoktur. Belirli zamanlarda rotasyon uygulamasından kaynaklanan kişinin kurum içinde sosyalleşmesi ve farklı informal gruplarla karşılaşması ve bununla beraber iletişiminin de artmasına neden olur. İletişimin iyi sağlandığı, kurum kültürünün iyi öğrenildiği bir işletmede çalışanlar sistem yaklaşımı çerçevesinde verimli olmakta ve yüksek motivasyon ile kaliteli üretim gerçekleştirebilmektedirler.

### 3.2.6. Çalışanlara Dostça Davranılmalı, Empatik Tutum Sergilenmelidir

Tablo: 25 Çalışanlara Dostça Davranılmalı, Empatik Tutum Sergilenmelidir

Dostça ve Empatik Tutumun Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	3	19	28
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 6	% 38	% 56
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	1	0	5	23
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 3,3	% 3,3	% 0	% 16,7	% 76,7
Toplam Sayı	1	1	3	24	51
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 1,25	% 3,75	% 30	% 63,75

Tablo 25'i incelediğimizde özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin çalışanlara dostça davranması ve empatik tutum sergilemesi motivasyon düzeyini yükselten bir araç olarak görülmektedir. Yöneticilerin birçoğu çalışanlara dostça davranmayı ve empati kurarak tutumlarını belirlemenin motivasyonu olumlu etkisinin bulunduğunu savunmaktadırlar. Bunun nedeni olarak da birbirini iyi tanıyan insanlar, aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticiler daha iyi ilişkiler kurabilir.

Empati kurarken bir insan diğer insanı kabul eder, onunla iletişim kurar ve onu anlamaya çaba gösterir. Empatik iletişim sırasında bir insan diğer insanı samimi bir şekilde kabul eder ve onun bakışı ile bakar ve onun ile birlikte hisseder. Böyle empatik becerileri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme ihtimalleri artar. Empati kurma becerisi yüksek olan kişilerin iyi birer lider olduğu bilinmektedir.

Modern örgütlerden farklı olarak, post-modern örgütler büyük ölçüde güvene dayanmaktadır. Karşılıklı güven, bugün insan kaynakları yönetiminin en çok üzerinde durduğu, bağlılık, aidiyet duygusu ve takım çalışması gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Sağlıklı bir empatik iletişim, işgörenlerin motivasyonunu yüksek düzeyde tutarak organizasyonun rekabet gücünü artıracaktır. Sonuçta işyeri içerisinde empatiyi kullanmak önemlidir fakat bunun içten olması ve yapay olmaması gerekmektedir.

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

Tablo: 26 Çalışanların Görüş ve Önerilerinin, Üstlerince Önemsinmesi Onların Çalışma Hevesini Kamçılar

Görüş ve Önerilerin, Üstlerce Önemsinmesi ve Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	20	29
Kamu Yüzde Dağılımı(%)	% 0	% 0	% 2	% 40	% 58
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	12	18
Özel Yüzde Dağılımı(%)	% 0	% 0	% 0	% 40	% 60
Toplam Sayı	0	0	1	32	47
Toplam Yüzde(%)	% 0	% 0	% 1,25	% 40	% 58,75

Tablo 26'ı incelediğimizde özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin görüş ve önerilerini, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılıyarak motivasyonu arttırmaktadır. özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin neredeyse tamamı görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesinin gerektiğini inanmaktadır. Görüş ve önerilerini, üstlerince önemsenmesi yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimi arttıran araçlardan birisidir. İşletmede, çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görüşler uygulamaya konuyorsa, o işletmelerde demokratik yönetim şekinden ve uygulamasından bahsedebiliriz.

Görüş ve önerilerini, üstlerince önemsenmesi, kişide saygınlık hissi uyandırması, kişinin kendisine önem ve değer verildiğini hissetmesi, işletmeyi bir aile olarak görmesi, verimin yükselmesi ve işgörenlerde sahiplik duygusunun artması gibi olumlu taraflarıdır. Yöneticinin bu konuda dikkat etmesi gereken şey, çalışana, önerisi hakkındaki görüşlerini açıkça söylemeli, reddedilme sebeplerini açıklamalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir.

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

Tablo: 27 Önemli Bir Unvana ve Cazip Bir İşe Sahip Olmak, Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilebilir

Önemli Bir Ünvana ve Cazip Bir İşe Sahip Olmak, Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilebilir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	2	4	15	19	10
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 4	% 8	% 30	% 38	% 20
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	6	14	9
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 20	% 46,7	% 30
Toplam Sayı	2	5	21	33	19
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 2,5	% 6,25	% 26,25	% 41,25	% 23,75



Tablo 27'yi incelediğimizde; özel ve kamu sağlık kurumları yöneticisinin birçoğu, önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilme düşüncesine sahip bulunmaktadır. Ancak kamu sağlık kurumlarında çalışan işgörenlerin, özel sağlık kurumlarında çalışan işgörelere göre daha düşük ücrete sahip olması ile bu fikrin kamu sağlık yöneticileri tarafından daha az oranda benimsenmesini ortaya çıkarmıştır.

İşgörelner, önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmayı isteyecektir. Bunu yaparken de, sürekli olarak kendini motive edecek ve daha kalifiye işi elde etmek için o uğurda çaba gösterecektir. Bu insanın daha iyiyi arama arzu ve ihtiyaçlarının bir sonucudur. İşletmede tüm personel için, özellikle yönetici personel için önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmanın sağlanması, daha iyi çalışma yolunda motive edici bir faktör olmaktadır.

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

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

Özel Günlerin Hatırlanması ve Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	5	8	25	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 10	% 16	% 50	% 24
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	2	1	13	14
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 6,7	% 3,3	% 43,3	% 46,7
Toplam Sayı	0	7	9	38	26
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 8,75	% 11,25	% 47,5	% 32,5

Tablo 28'de görüldüğü üzere özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin neredeyse tamamına yakınının, doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanmasının motivasyonu arttıran olumlu bir etki yaptığı görülmektedir. Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticileri, çalıştıkları kurumda değer verilme duygusunun tatminini bu şekilde de giderebilmektedir.

İşgörenlerin kendilerine değer verildiğini düşünerek örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacak olan araçlardan biri de, doğum günü, evlenme günü, milli ve dini bayramlar gibi önemli ve özel günlerde hatırlanarak, onlara değer verilmesidir. Bu tarz davranışlar, işgörenin kendini moral açıdan iyi görmesini ve motivasyonunun üst düzeylere yükselmesini sağlayacaktır.

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

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

Sosyal İmkanların Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	2	4	30	14
Kamu Yüzde Dağılımı	% 0	% 4	% 8	% 60	% 28
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	15	13
Özel Yüzde Dağılımı	% 0	% 0	% 6,7	% 50	% 43,3
Toplam Sayı	0	2	6	45	27
Toplam Yüzde Dağılımı	% 0	% 2,5	% 7,5	% 56,25	% 33,75

Tablo 29'a baktığımızda özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin neredeyse tamamına yakınının, iş dışında, eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olmasını iş motivasyonunu arttıran olumlu bir etki yaptığı görülmektedir. Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticileri, çalıştıkları kurumda birlik ve beraberlik duygusunu yaratarak ya da canlı tutarak, bireysel ve örgütsel motivasyon düzeylerini yükselten psiko-sosyal faktörlerden biri de iş yerinde gerçekleştirilen sosyal uğraşlardır.

Gerçekten de iş ortamındaki monotonluğun kırılabilmesi ve olası gerginliklerin giderilebilmesi için, personel arasında düzenlenecek sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve eğlenceler, personelin aileleriyle birlikte katılabileceği piknikler iyi birer imkân olabilmektedir. Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında dayanışma ve kaynaşma sağlanabilmekte, aynı zamanda bu uğraşlara iştirak eden çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderlerin saptanabilmesi için ideal bir ortam yaratılabilmektedir.

### 3.2.11. Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir

Tablo: 30 Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir

Çalışanlar Ödül Aldıkları Başarılı Davranışı Tekrarlama Eğilimindedir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	5	28	17
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 10	% 56	% 34
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	13	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 43,3	% 56,7
Toplam Sayı	0	0	5	41	34
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 6,25	% 51,25	% 42,5

Tablo 30'daki bulguları incelediğimizde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin neredeyse tamamına yakınında ödül aldıkları başarılı davranışı tekrarlama eğiliminde buldukları düşüncesinin ağır bastığı görülmektedir. Özel ve kamu sağlık kurumları yöneticileri, başarıyla tamamladıkları, üstün performans gösterdikleri bir iş yaptıklarında ya da sonucunda işletme amaçlarına önemli ölçüde hizmet eden bir verim ortaya koyduklarında, eğer yöneticileri tarafından herhangi bir belge ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirler ise örgüte bağlılık dereceleri artacaktır. Böylece işgörenler, maddi teşviklerin sağlayamadığı, manevi doyumlarını sağlayacaklar ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidererek bu olumlu davranışlarını tekrarlama eğiliminde daha istekli çalışacaklardır.

### 3.2.12. Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir

Tablo: 31 Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir

Mesleki Tehlikeler Çalışma İsteğini Olumsuz Olarak Etkilemektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	3	5	4	22	16
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 6	% 10	% 8	% 44	% 32
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	4	8	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 13,3	% 26,7	% 56,7
Toplam Sayı	3	6	8	30	33
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 3,75	% 7,5	% 10	% 37,5	% 41,25

Tablo 31'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir kısmının iş yaşamında karşılaştıkları mesleki tehlikeler çalışma isteğini olumsuz olarak etkilediği görülmektedir. Burada ortaya çıkan sonuçlara göre karşılaştıkları tehlikeler karşısında kendilerini güvende hissetmemekte, moral ve motivasyonu düşmektedir. Mesleki tehlikelerin çalışma isteğini etkilemediğini düşünen az sayıdaki yönetici ya çok güvenilir ve güvenli bir kurumda çalışmakta ya da yaş düzeyleri düşük olan genç yöneticiler gerçek bir mesleki tehlike ile karşılaşmamışlardır.

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir motivasyon faktörüdür. Birçok çalışan, işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışan yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda işe karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana gelecektir. İş güvenliğinin olması isteki muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahiptir. İş güvenliğinin varlığı çalışanın iş doyumunu artırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırır. Organizasyon tarafından işin güvenli bir şekilde yapılmasına imkan tanınması çalışanın işinden

olan en önemli beklentilerinden biridir. Böyle bir ortam içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden verimlilik, kalite ve yüksek rekabet gücü beklenir.

### 3.2.13. Bulduğum Kurum İçinde Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonumu Artırır

Tablo: 32 Bulduğum Kurum İçinde Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonumu Artırır

Yapılmaya Değer ve Önemli Bir İş Yapıyor Olmak Motivasyonumu Artırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	24	24
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 4	% 48	% 48
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	9	21
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 30	% 70
Toplam Sayı	0	0	2	33	45
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 2,5	% 41,25	% 56,25

Tablo 32'ye göre; özel ve kamu sağlık yöneticisinin neredeyse tamamı bulunduğu kurum içinde yapılmaya değer ve önemli bir iş yapıyor olmanın motivasyonu arttırdığını düşünmektedir. Yöneticiler ve diğer çalışanlar, yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve kurum karı için çalışmış olmazlar, bütün toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu duyarlar. Çalışanların daha iyi hizmetler başarabilmek hususundaki fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece çalışanlar, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirerek motivasyonunu yükseltmektedirler. Kurum içinde yapılmaya değer bir iş yapıyor olmak çalışanın motivasyonunu arttıracığı gibi, örgüte de bağlılığını kuvvetlendirecek ve iş gücü devir hızı azalacaktır.

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

#### Artırır

Tablo: 33 Adil Bir Ceza Sistemi Çalışma Disiplinini ve Çalışma İsteğini Artırır

Adil Bir Ceza Sistemi Çalışma Disiplinini ve Çalışma İsteğini Artırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	2	6	23	18
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 2	% 4	% 12	% 46	% 36
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	16	13
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,3	% 53,4	% 43,3
Toplam Sayı	1	2	7	39	31
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 2,5	% 8,75	% 48,75	% 38,75

Tablo 33'de görüldüğü üzere; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu adil bir ceza sisteminin kurumda çalışma isteğinin ve çalışma disiplinini arttıracaklarını öngörmektedirler. Adil bir ceza sistemi uygulandığı takdirde diğer çalışanların kuruma saygıları ve güveni artar. Bu sayede çalışma isteğiyle birlikte çalışan motivasyonu yükselir. Adil bir ceza sistemi kurum içinde düzenli ve disiplinli çalışmayı sağlayarak huzurlu bir iş ortamı yaratır. Böylece rekabetçi piyasada faaliyet gösteren işletmeler insan kaynaklarını temininde rekabet gücünü fazlasıyla yükseltirler.

Sonuç olarak, bir çalışana adaletli davranılması, hem o kişinin motivasyon düzeyini üst seviyelere çıkarır hem de diğer çalışanlar bu adalet karşısında güvenlerinin yükselmesine neden olur. Çalışanlar açısından unutulmaması gereken bir diğer konu da arzu edilmeyen hangi davranışın hangi cezalar ile sonuçlanacağını çalışanlara açık ve bir şekilde ifade edilmesi gereklidir. Böylece kurumda belirsizlik yerine disiplinli ve düzenli çalışma ortamı sağlanarak çalışanların motivasyonları ve işe bağlılıkları artar.

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

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

Özel Yaşama Saygılı Olmasının Motivasyona Etkisi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	28	20
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 4	% 56	% 40
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	9	20
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,3	% 30	% 66,7
Toplam Sayı	0	0	3	37	40
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,75	% 46,25	% 50

Tablo 34’de görüldüğü üzere; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun çalışılan kurumun ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olmasının motivasyonu yükselteceği fikrini taşımaktadırlar. Çalışanların iş yeri dışında da bir yaşamı vardır. Kişi iş yerinde sadece o kurumun çalışanıdır. Ancak sosyal hayatta çok daha farklı rollere ve sorumluluklara sahiptir. Kişiler kendilerinin özel hayatlarıyla ilgili konularda dikkat edildiğini ve saygıyla yaklaştığını görünce işe bağlılığı ve mutluluğu artarak motivasyonu yükselecektir.

Kurumlar veya işverenler, çalışanları psiko-sosyal varlık olarak değerlendirmeli ve onlarında bu doğrultuda ihtiyaçlarının bulunabileceğini düşünmelidirler. Özellikle çalışanın iş dışında karşılaşılabileceği sorunları ile ilgili çözüm önerileri getirebilmeli ve onlara yardımcı olabilmelidirler. Kurum yöneticilerinin ve işverenlerin hoşgörü içinde bir dost olarak çalışanların özel yaşamlarına saygı duymaları gerekmektedir. Aksi bir durumla karşılaşan çalışan kişiler mutsuz, isteksiz ve moralsiz bir durumda düşük bir verim ile çalışacaklar ya da kurumdan ayrılmayı isteyeceklerdir. Böyle bir durum işletmeler için işgücü kaybına, verimliliğin düşmesine, maliyetlerin artmasına ve insan kaynaklarının ulaşımında zorluk yaşanmasına neden olacaktır.

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

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

Çalıştığım Kurumda, Bireysel Farklılıklar, Çalışanların Psikolojisi ve Kişiliği Dikkate Alınmaktadır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	8	11	20	10
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 2	% 16	% 22	% 40	% 20
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	3	9	18
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 10	% 30	% 60
Toplam Sayı	1	8	14	29	28
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 10	% 17,5	% 36,25	% 35

Tablo 35’de görüldüğü üzere; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun çalışmakta olduğu kurumda bireysel farklılıkların, çalışanların psikolojisinin ve kişiliğinin dikkate alınmasının motivasyonlarını yükselttiği düşüncesini taşımaktadırlar. Bu düşüncenin oluşmasındaki en büyük etken çalışanların farklı kişilik yapılarının bulunmasıdır. Her insan farklı farklı şeylerden etkilenir ve farklı ihtiyaç düzeylerine sahiptir. Örneğin; bazı kişiler emir almaktan hoşlanmaz iken bazıları da emir ve katı disiplin kurallarının bulunduğu iş ortamlarında verimli çalışabilmektedirler. Yöneticilerin iyi bir lider olabilmesi ve işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışanları yönltebilmesi için sağlıklı bir iletişim ile empati kurarak, beraber çalıştığı tüm personelin psikolojik ve kişilik yapılarını bilerek karar vermelidir. Böylece çalışanlar kendilerine saygı ve değer verildiğini düşünerek motivasyon düzeyleri yükselecektir.



### 3.2.17. İşyerinde Duygu, Düşünce ve Davranışlarımı Yeterince İfade Edebiliyorum

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

İşyerinde Duygu, Düşünce ve Davranışlarımı Yeterince İfade Edebiliyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	3	14	24	9
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 6	% 28	% 48	% 18
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	6	9	14
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 20	% 30	% 46,7
Toplam Sayı	0	4	20	33	23
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 5	% 25	% 41,25	% 28,75

Tablo 36’da görüldüğü üzere; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun, çalıştığı işyerlerinde duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edebildiği fikrini taşımaktadırlar. Bir kurumda duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edebilmesi işletmedeki demokrasinin varlığına işaret eder. İşletmede çalışanlar; duygu, düşünce ve davranışlarını rahatlıkla ortaya koyabiliyorlar ve işverenler tarafından bunlar incelenip uygun görülenler uygulamaya geçiriliyorsa, o işletmede çalışanlar ve işverenler arasında iyi bir iletişim kurulmuş demektir. Duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edebilmesi, işgörenlerin, işletmeye olan aidiyet duygusunu geliştirir ve kurumun daha iyiye götürülmesi konusunda çalışana şevk verir, motivasyonunu yükseltir. Kendisine değer verildiğini gören işgören daha çok ve verimli çalışacaktır.

Bunun yanında bazı sağlık kurumu yöneticileri de bu düşünceye katılmadıklarını görmekteyiz. Bu durumun nedeni olarak özellikle özel sağlık kurumlarında otoriter yönetim anlayışının varlığından bahsedebiliriz. Kamu sağlık kurumlarında ise çalışan yöneticiler kanunların dışına taşmadan çalışmaktadırlar. Bu sebeplerden dolayı kamu ve özel sağlık yöneticileri, kendilerine ait duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edememekte ya da kararsız bir durumda görmekteler.

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

#### 3.3.1. Tüm Çalışanların (Yöneten ve Yönetilen), Ortak Amaçlar İçin Çalışması Sağlanmalıdır ve Kurumda Çalışanların, Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması Kurumun Başarısı İçin Gereklidir

Tablo: 37 Tüm Çalışanların (Yöneten ve Yönetilen), Ortak Amaçlar İçin Çalışması Sağlanmalıdır

Tüm Çalışanların (Yöneten ve Yönetilen), Ortak Amaçlar İçin Çalışması Sağlanmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	27	22
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 2	% 54	% 44
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	8	21
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,3	% 26,7	% 70
Toplam Sayı	0	0	2	35	43
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 2,5	% 43,75	% 53,75

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

Kurumda Çalışanların, Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanması Kurumun Başarısı İçin Gereklidir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	4	21	24
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2	% 8	% 42	% 48
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	0	12	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 0	% 40	% 56,7
Toplam Sayı	0	2	4	33	41
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2,5	% 5	% 41,25	% 51,25

Tablo 37 ve 38'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu tarafından, kurumda çalışanların, ortak amaçlar için çalışması sağlanarak örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gerekli

olmalıdır düşüncesi benimsenmiştir. Bu tablolardaki bulgular incelendiğinde, yöneticilerin örgüt olarak kurumun amaçları ve değerleri ile çalışanların amaçlarının ortak bir noktada birleşmesi ve her iki tarafında tek bir amaç için çalışması gerektiği fikrini savunmuşlardır.

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

İnsan aklından çok duygularıyla hareket eden bir varlıktır. Duygular bir takım gereksinimler, arzular, heyecanlar gibi biçimlerde ortaya çıkarlar. Bu duygular sonunda, grubu oluşturan bireylerin karşılıklı etki ve tepkilerinin sonuca olarak, işletmenin işleyiş ve çalışması etkilenir, verimlilik ve karlılık yükselir veya düşer. Bu nedenle modern işletmecilikte, kuruluşu sadece fiziksel, teknik, ekonomik, parasal yönleriyle ele almak yerine, insan faktörünün sosyal ve psikolojik yön ve niteliklerini ihmal etmek gerekir. Bu nedenle günümüzde çağdaş yönetim biçimlerinde işletmeler, örgütün ve işgörenin aynı ortak amaç ve değerlerde bir araya getirerek faaliyet göstermektedirler.

### 3.3.2. Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır

Tablo: 39 Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır

Kararlar, Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	5	24	20
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2	% 10	% 48	% 40
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	6	13	10
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 20	% 43,4	% 33,3
Toplam Sayı	0	2	11	37	30
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2,5	% 13,75	% 46,25	% 37,5

Tablo 39'daki bulguları incelediğimizde; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin yarısından fazlasının kararların, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınması fikrini olumlu bakmaktadır. Çalışanların, iş yerinde yönetime ve

yönetimin alacağı kararlara katılması, örgütün ve yönetiminin bir hissedarı olması duygusu, çalışmalarında bir itici güç ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Tabloda kararlara, konuyla ilgili kişilerin katılmasının gereksiz görülmesi ya da çekimser kalınması düşüncesini de görmekteyiz. Bunun nedeni olarak bu düşünceye sahip yöneticilerin daha otoriter bir yönetim biçimini seçmeleri ve kendilerini yeteri kadar kuruma hakim olamayacakmış düşüncesinin hakim olması olarak görülebilir. Bu kişi, kendisini yönetim konusunda yeterli görmemekte ve güvenmemektedir.

İşletme içerisinde olup bitenlere astlarının da aktif olarak katılımına imkan tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda astlarının güvenini de hissederler. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişme isteğini azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici bir rol oynamaktadır. Böylelikle yöneticilerin, önemli bilgi ve yenilik kaynakları olan işgörenlere ulaşmalarını temin edebilecek bir diyalog ve iletişim yolu açılmaktadır.

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

Tablo: 40 Çalışanlara Kişisel İlerleme ve Gelişme Olanakları Sağlanmalıdır. Konularında Uzman Olan Kişiler Tarafından Toplantı, Seminer, Konferans vb. Faaliyetlerle Personelin Eğitimi Sağlanmalıdır

İlerleme, Gelişme ve Eğitim Olanığı Sağlanmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	19	31
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 38	% 62
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	7	23
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 23,3	% 76,7
Toplam Sayı	0	0	0	26	54
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 32,5	% 67,5

Tablo: 41 İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Açık Olmalıdır

İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Açık Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	19	31
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 38	% 62
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	13	16
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,3	% 43,3	% 53,4
Toplam Sayı	0	0	1	32	47
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 1,25	% 40	% 58,75

Tablo 40 ve 41'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir kısmı, çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanması gerektiği düşüncesine olumlu bakmışlardır. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanarak, işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır fikrini de savunmaktadırlar. Bu bulgular çerçevesinde yöneticiler, mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını önem vermekte ve bunu tüm çalışanlarıyla birlikte uygulamak durumundadırlar.

Eğitim bir gereksinimdir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır. Çünkü çalışanlar, yükümlü olduğu işi en iyi şekilde yapma azmi olan her işgören, kendi konusu veya kendi konusuyla bağlantılı diğer konular hakkında bilgi sahibi olmak, mesleki donanımını arttırmak isteyecektir. Çalışanlar mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirdikleri takdirde kendilerine olan güvenleri artacak ve buna bağlı olarak motivasyonları yükselecektir.

Bireyler kendi işlerinde iyi eğitilmiş ve bilgi sahibi olarak iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça, daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır. Bir üst göreve yükselmek, her işçinin motivasyon ve iş tatmin düzeyine olumlu etkiler yapacaktır. Her çalışan daha üst görevlere gelme isteğine

karşın, örgüt hiyerarşisinde piramit benzeri bir yapının bulunması yükselmeyi doğal olarak izin vermez. Bu durumda çoğu işçi ne kadar iyi çalışsa da, ne kadar tecrübe ve bilgi sahibi olsa da, hiyerarşik yapının belli bir noktasında kalacaktır.

### 3.3.4. Başarılı Olan Personelin Takdir Edilmesi, Teşekkür Edilmesi veya Plaket Verilmesi Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır

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

Yapılan İşin Takdir Edilmesi, Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	20	30
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 40	% 60
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	10	20
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 33,3	% 66,7
Toplam Sayı	0	0	0	30	50
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 37,5	% 62,5

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

Herkesin Önünde Teşekkür Edilme veya Plaket Verilme Çalışanların Motivasyonunu Artırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	2	24	23
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2	% 4	% 48	% 46
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	6	23
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,3	% 20	% 76,7
Toplam Sayı	0	1	3	30	46
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 1,25	% 3,75	% 37,5	% 57,5

Tablo 42 ve 43'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir kısmı, yaptıkları işten dolayı genelde takdir edildiklerini ve işletmenin başarısından sorumlu tutulduklarını düşünmektedirler. Başarılı olan personelin

yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu arttıracığı fikrini taşımaktadırlar. Başarılı kişiye hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları firma bültenleri aracılığıyla tüm şirket çalışanlarına duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır.

İşgörenler, başarıyla tamamladıkları, üstün performans gösterdikleri bir iş yaptıklarında ya da sonucunda işletme amaçlarına önemli ölçüde hizmet eden bir verim ortaya koyduklarında, eğer yöneticileri tarafından herhangi bir belge ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirler ise; örgüte bağlılık dereceleri artacaktır. Böylece işgörenler maddi teşviklerin sağlayamadığı manevi doyumlarını sağlayacaklar, psiko-sosyal ihtiyaçlarını giderecekler ve sonraki görevlerinde daha iyi motive olarak çalışacaklardır.

### 3.3.5. Bölümler Arası ve İş Arkadaşları Arasındaki İletişimin Varlığı ve Kurumun Faaliyetleri Hakkında Çalışanlara Bilgi Verilmesi Motive Edici Bir Etki Yararır

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

Bölümler Arası ve İş Arkadaşları Arasındaki İletişimin Varlığı Motive Edici Bir Faktördür	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	27	23
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 54	% 46
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	7	21
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 6,7	% 23,3	% 70
Toplam Sayı	0	0	2	34	44
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 2,5	% 42,5	% 55

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

Kurumun Faaliyetleri ve Durumu Hakkında Çalışanlara Bilgi Verilmesi Gereklidir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	29	20
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 2	% 58	% 40
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	0	15	14
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 0	% 50	% 46,7
Toplam Sayı	0	1	1	44	34
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 1,25	% 1,25	% 55	% 42,5

Tablo 44 ve 45'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir kısmı; bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı, kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi motive edici bir faktör olarak görmektedirler. İletişimin varlığı ile kurumun faaliyetleri ve durumu ile ilgili çalışanlara bilgi verilmekte, kişiler arasında bir bağlantı kurma ve karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılması sağlanmaktadır. Sağlıklı ve etkin bir iletişimin varlığının olması kuruma olan güveni artıracak ve çalışanların moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Çalıştığı örgüt hakkında bilgi sahibi olmak temel işgören ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişim ile sağlanabilir. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslenmenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir. Özellikle karışıklık ve kriz dönemlerinde, geçiş dönemlerinde, büyüme, küçülme ya da birleşme gibi yeniden yapılanma dönemlerinde iletişim etkinliğinin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşmasına ve işgörenlerin korkuya kapılmasına sebep olmaktadır. Örgüt genelinde bir güven kaybı yaşanmakta ve sonuçta belirsizlik arttığı ölçüde motivasyon ve verimlilik düşmektedir.



### 3.3.6. İş Arkadaşlarından Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar, Çalışma Motivasyonunu Azaltır

Tablo: 46 İş Arkadaşlarından Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar, Çalışma Motivasyonunu Azaltır

İş Arkadaşlarından Olumsuz Davranışlara Sahip Olanlar, Çalışma Motivasyonunu Azaltır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	3	7	25	15
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 6	% 14	% 50	% 30
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	15	13
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 3,3	% 50	% 43,4
Toplam Sayı	0	4	8	40	28
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 5	% 10	% 50	% 35

Tablo 46'ya baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerin büyük bir kısmının, çalışma ortamında iş arkadaşlarından olumsuz davranışlara sahip olanların, çalışma motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek azaltacağını düşünmektedirler. İş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkilerinin kurum içinde var olması verimliliğin düşmesini ve insan kaynaklarının kurumun hedeflerine ulaşmada yeterince istekli olmadığını görmekteyiz. Önemli olan nokta şu ki; personel istihdamının gerçekçi koşullar içinde yapılıyor olması ve kurum içinde çalışan personelin iyi bir iletişim sağlamasına özen gösterilmesidir.

İşgörenin kişisel yaşamına ve kişiliğine yeterli saygının gösterilmemesi, istihdam ve kalifiye işgücü sağlamada zorluklara neden olmaktadır. Bunun sonucunda işletmelerin personel devir hızları artmakta ve bununla beraber rekabetçi piyasa koşullarından yeni işgücü bulmaya çalışmaktadır. Böylece işletmeler, yeni istihdam ettiği insan kaynaklarının eğitimi gibi maliyet unsuru olacak birçok zararla karşılaşacaktır.

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmelerin çalışanlarının en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının sağlanmasına verilen önemi

artırmaktadır. İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek motivasyona sahip çalışanlarla ulaşabilir.

### 3.3.7. Çalışma Ortamının Isıtma, Aydınlatma, Havalandırma Gibi Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması İş Motivasyonunu Artırır

Tablo: 47 Çalışma Ortamının Isıtma, Aydınlatma, Havalandırma Gibi Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması İş Motivasyonunu Artırır

Çalışma Ortamının Fiziksel Özelliklerinin Yeterli Olması İş Motivasyonunu Artırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	31	19
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 62	% 38
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	0	12	17
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 0	% 40	% 56,7
Toplam Sayı	0	1	0	43	36
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 1,25	% 0	% 53,75	% 45

Tablo 47’de görüldüğü üzere özel ve kamu sağlık kurumları yöneticileri açısından; çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonunu artırmaktadır. Yukarıdaki bulgulara göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu düşüncüyü taşımaktadır. Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, işgörenlerin, motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır

Çalışma ortamı ne kadar iyi sağlıklı koşullara sahip olursa, verimliliğinin artması da o derecede yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Fiziki yerleşimin personel beklentisine göre yapılması, personeli çalışmaya motive etmede önemli role sahiptir. Personel, fiziki yerleşimi konusunda bir değerlendirme yaparken, sahip olduğu sosyal statü, eğitim, hizmet süresi ve unvan gibi faktörleri göz önünde bulundurur. Personel, bu değerlendirmeler doğrultusunda teşkilat içerisindeki fiziki konumuna ilişkin belli beklentilere sahip olur. Yöneticilerin, personelin bu konudaki beklentisine cevap verebilmesi için personel görüşüne başvurması gerekir. İş

grubunu oluşturan personelin fiziki yerleşiminin yüzyüze ilişki kurmayı, engelleyecek biçimde olması grubun verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

### 3.3.8. Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır

Tablo: 48 Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır

Çalışanlara Yetki Devirleri Yapılarak Sorumlulukları Arttırılmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	2	3	28	17
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 4	% 6	% 56	% 34
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	2	3	11	14
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 6,7	% 10	% 36,6	% 46,7
Toplam Sayı	0	4	6	39	31
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 5	% 7,5	% 48,75	% 38,75

Tablo 48’de görüldüğü üzere özel ve kamu sağlık kurumları yöneticilerinin birçoğu, çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır fikrini olumlu bakarak bu fikre katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu düşünceye göre bir örgüte, kendilerini ispatlamaya, bir şeyleri değiştirmeye ve iyi işler çıkarmaya gelen işçilerin, içlerinde var olan potansiyeli, yetkilendirme sayesinde serbest kalıp açığa çıkmaktadır. Kısacası yetki ve sorumluluk devri, örgüt yönetimine yenilikçi, yaratıcı ve motive olmuş işçiler olarak yansımaktadır.

Yetki devri yapılarak sorumluluk vermek, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarından biridir. Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntem bireyin kendine olan güvenini arttırmakla birlikte örgüte olan bağlılığı güçlendirmektedir. Çalışanlar açısından yetki devri önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü çalışan kendisine örgüt tarafından değer verildiğini düşünerek, başarılı olmak için daha fazla motive olacaktır. Burada önemli olan bir nokta, çalışana sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirmek gerektiğidir.

**3.3.9. Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanığına Sahip Olması ve Terfi İmkanlarından Yararlanabilmesi, İyi Bir Ücrete Göre Daha Çok Motivasyon Sağlar**

Tablo: 49 Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanığına Sahip Olmalıdır

Başarılı Olan Personelin Çalıştığı Kurumda Terfi Edebilme Olanığına Sahip Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	19	31
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 38	% 62
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	10	19
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,3	% 33,3	% 63,4
Toplam Sayı	0	0	1	29	50
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 1,25	% 36,25	% 62,5

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

İşte Terfi Edebilmek İyi Bir Ücret Almaktan Daha Önemlidir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	4	12	22	12
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 8	% 24	% 44	% 24
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	11	9	10
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 36,7	% 30	% 33,3
Toplam Sayı	0	4	23	31	22
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 5	% 28,75	% 38,75	% 27,5

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

Terfi İmkanlarından, Çoğunlukla Yönetim Kademesine Yakın Kimselerin İstifade Etmesi, Diğer Personelin Motivasyonunu Etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	1	0	2	25	22
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 2	% 0	% 4	% 50	% 44
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	17	13
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 56,7	% 43,3
Toplam Sayı	1	0	2	42	35
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 1,25	% 0	% 2,5	% 52,5	% 43,75

Tablo 49-51'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir kısmı; başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olması gerektiğini ve terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkilediğini ifade etmişlerdir. Diğer yandan tablo 50'de yöneticilerin yarısından fazlasının; işte terfi edebilmenin iyi bir ücret almaktan daha önemli olduğunu, diğer kısmının ise ücretin terfi etmekten daha önemli olduğunu savunmuşlardır. Bu bulguların nedenlerini incelediğimiz de özellikle özel sağlık ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin maddi ihtiyaçlarının tatmini ve beklentilerinin önemi ortaya çıkar. Maddi unsurların yöneticiler açısından bu oranlarda önemli olmasının bir diğer nedeni olarak da genç bir yaş düzeyine sahip bir yönetici kadrosunun bulunmasıdır. Bilindiği üzere genç yaşta çalışan kişilerin önceliği maddi ihtiyaçlarını tamamlamak ve sonraki yılları güvence altına almaktır.

Terfi etme de tam anlamıyla motive edici bir araç olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekte gösterilen başarının bir karşılığı ya da ödülüdür. Bu konuda yöneticilerin bilmesi gereken en önemli nokta olarak; işgören işletmede en az dolgun bir ücret kadar, terfi şansı arar. Terfi etmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir.

Birçok işletmeler bugün hemen hemen aynı terfi sistemini uygulamaktadır. Ancak örgütten örgüte terfi için kriterlerin değiştiğini görüyoruz. Çoğu kere yöneticilerin subjektif kararları terfide önemli rol oynamaktadır. Açık pozisyonun örgüt içinden liyakat esasına göre seçilen adayla doldurulması insanlar üzerinde olumlu sonuçlar yaratacak, hiç olmazsa objektif olamama ihtimali azalacaktır. Örgütler açısından da baktığımızda bu olumsuz tablolarla karşılaşmamak için organizasyon yapısını ve hiyerarşik düzenini terfi olanaklarına açık bir şekilde kurmalıdırlar.

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

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

Örgütsel Demokrasinin Gerçekleşmesi İçin Katılımcı, Demokratik ve Esnek Bir Yönetim Biçimi Olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	1	3	33	13
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 2	% 6	% 66	% 26
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	4	14	11
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 13,3	% 46,7	% 36,7
Toplam Sayı	0	2	7	47	24
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 5	% 25	% 41,25	% 28,75

Tablo 52’de özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir kısmının düşüncesine göre örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi olmalıdır. İşgörenleri çalışmaya özendirerek bir diğer motivasyon aracı da kararlara katılımcı, demokratik bir yönetim biçimidir. Katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en önemli göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan işgörenler düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu tür öneriler ciddiye alınarak yararlı görünenler uygulanıyorsa, burada örgütsel demokrasinin gelişmiş olduğundan bahsedebiliriz.

Bugün en çok üzerinde konuşulan motivasyon tekniği katılımcı ve demokratik yönetim biçimidir. Bu yolla işçiler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılanlar, sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır.

### 3.3.11. Kurum Kültürü Çeşitli İletişim Kanalları İle Her Fırsatta Bütün Çalışanlara Anlatılmalı ve Kurum Kültürüne İnsan Odaklı Bir Yönetim Anlayışı Hakim Olmalıdır

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

Kurum Kültürünün Bütün Çalışanlara Anlatılması Motivasyonu Artırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	3	25	22
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 6	% 50	% 44
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	1	11	18
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 3,3	% 36,7	% 60
Toplam Sayı	0	0	4	36	40
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 5	% 45	% 50

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

Kurum Kültüründe İnsan Odaklı Bir Yönetim Anlayışı, Motivasyonu Artırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	20	28
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 4	% 40	% 56
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	9	21
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 30	% 70
Toplam Sayı	0	0	2	29	49
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 2,5	% 36,25	% 61,25

Tablo 53-54'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerin neredeyse tamamına yakınının, kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara anlatılmalı ve kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı

hakim olmalıdır düşüncesini tamamen benimsedikleri ve kurum kültürünü önemsedikleri görülmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce tarzlarını ve davranış kalıplarını şekillendiren ve örgüt içerisinde nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda onları yönlendiren baskın inanç, değer, alışkanlık, teamül ve normların oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeyi verimliliğe götürecek stratejiler, mevcut örgüt kültürüne uygun olarak seçilmediği zaman, uyum sorunları, direniş ve durgunluk ortaya çıkacaktır. Böylesi bir iş çevresinde işgörenlerin örgüt amaçlarına motive edilmesi de hiç kolay olmayacaktır. İşgörenlerin örgüt kültürüne uygun hareket edebilmesi sağlanabilir. Eğitim programlarına alarak diğer çalışanlarla bir arada bulunmasını sağlayarak iletişimini arttırmak ya da belirli sürelerle farklılıklarla görevler vermek gerekir. Günümüz çağdaş yönetim biçiminde işletmeler sistem yaklaşımı çerçevesinde örgüt kültürüne önem vermektedirler. İnsanlar sahip oldukları değer yargılarıyla çelişmeyen bir örgüt kültüründe çalıştıkları takdirde kendilerini mutlu hissederek işe ve iş yerine bağlılıkları artacak, böylelikle motivasyon düzeyleri de üst seviyelere çıkabilecektir.

### 3.3.12. Kurumda, Disiplin Kuralları Hakkaniyetli Bir Biçimde Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır

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

Kurumda, Disiplin Kuralları Hakkaniyetli Bir Biçimde Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	19	31
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 38	% 62
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	8	22
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 26,7	% 73,3
Toplam Sayı	0	0	0	27	53
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 33,75	% 66,25

Tablo 55'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin tamamı, kurumda disiplin kurallarına hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalı



düşüncesini taşımaktadırlar. İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de motivasyonda belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemi gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı zevk ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olacaktır.

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne görüleceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir. Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi; memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır.

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

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

Çalışan Her Bireye Aynı Yönetim Tarzı Uygulanması Gerekir, Kişisel Farklılıkların Fazla Etkisi Yoktur	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	4	8	7	23	8
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 8	% 16	% 14	% 46	% 16
Özel Sağlık Kurumları Sayı	2	1	11	9	7
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 6,7	% 3,3	% 36,7	% 30	% 23,3
Toplam Sayı	6	9	18	32	15
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 7,5	% 11,25	% 22,5	% 40	% 18,75

Tablo 56'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin yarından biraz fazlasının; çalışan her bireye aynı yönetim tarzı uygulanması gerekmekte olup, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi olmadığını benimsemekte ve bu düşünceleri savunmaktadırlar. Burada özellikle özel sağlık kurumları yöneticilerinin kamu yöneticilerine göre bu düşüncelere önemli oranda

katılmadıkları görülmektedir. Bu durum günümüz yönetim biçimlerinin daha çok insan kaynaklarına verdiği önemden kaynaklanmaktadır.

Yöneticiler birlikte aynı ortak amaçlar için çalıştığı personeli tanımalıdır. Personelin ne gibi istekleri, beklentileri var, onları en çok hangi şeyler mutlu ediyor ya da üzüyor. Yani sosyolojik ve psikolojik yönleriyle tanımalıdır. Burada önemli olan farklı kişilerin farklı istek ve arzularına göre bir yönetim biçimi uygulanmaması gerekmektedir. Yönetici çalışanları tanımalı ve onların ortak noktalarından yararlanarak bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Yönetimler, çalışanları belirli kurallar içerisinde her bireye aynı yönetim uygulamasının uygulanacağını göstermelidirler. Adil bir yönetim tarzı işletmeler için güven ortamının gelişmesine ve örgüte bağlılığın kuvvetlenmesine sebep olarak motivasyon düzeyini üst seviyelere çıkaracaktır.

### 3.3.14. Ekiple Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağlıyor

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

Ekiple Çalışmam ve İyi Bir Takım Çalışması Verimli Olmamı Sağlıyor	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	3	25	22
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 6	% 50	% 44
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	1	1	14	14
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 3,3	% 3,3	% 46,7	% 46,7
Toplam Sayı	0	1	4	39	36
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 1,25	% 5	% 48,75	% 45

Tablo 57'ye baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin tamamına yakını, ekiple çalışma ve iyi bir takım çalışması verimli olmayı sağlamakta olduğunu düşünmektedir. İşletmelerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması hem örgütsel etkililiğin sağlanması, hem de motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Bir örgütte grup ve takımların oluşturulması, takımı oluşturan bireyleri olumlu etkilediği gibi, örgütün kültürünü ve iklimini de değiştirmektedir. Takımlar meydana getirildiğinde, örgütlenme, yürütme ve denetim faaliyetlerini de devralmakta ve bu faaliyetleri uygulayan yetenek parçacıkları olan takım üyeleri bir ekip ruhuna kavuşmaktadırlar. Bu ekip ruhu ile çalışan bireylerin aidiyet duyguları gelişmekte ve dolayısıyla bir motivasyonu düzeyini artırıcı etki etmektedir. Yine takım çalışmasıyla elde edilen başarılar sayesinde motivasyonları üst düzeyde bulunan çalışanlar verimliliğin de artmasına neden olmaktadır.

### 3.3.15. Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Artırır

Tablo: 58 Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Artırır

Çalışanlar Arasında Görev Dağılımı Belirgin ve Hakkaniyetli Olması Motivasyonu Artırır	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	0	0	2	23	25
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 4	% 46	% 50
Özel Sağlık Kurumları Sayı	0	0	0	10	20
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 0	% 33,3	% 66,7
Toplam Sayı	0	0	2	33	45
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 0	% 0	% 2,5	% 41,25	% 56,25

Tablo 58'e baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin tamamına yakını, çalışanlar arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetli olması motivasyonu artırır. Çalışanlar arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetli olmaması durumunda aralarında huzursuzluk ve iş yapmada isteksizlik gibi durumlar ortaya çıkacaktır. Adil bir görev dağılımı uygulayan kurumlar, görev karmaşası yaşamadan faaliyetlerini hızlı ve verimli bir biçimde gerçekleştirirler. Özellikle sağlık kurumları ve onun gibi hizmet üretimi yapan işletmeler de görev tanımları ve görev karmaşası mevcut halde bulunmaktadır. Örneğin; sağlık kurumlarında sağlık memuru ya da veri hazırlama kontrol işletmeni gibi isimlerle çalışan birerlerin tam anlamıyla görev tanımları belli değildir. Genellikle kurum bu tür personeli daha yoğun ve kimsenin istemeyeceği işlerde görev vermektedir. Tabii ki bu durum birçok

olumsuzluğu beraberinde getireceği gibi çalışanın motivasyonunu düşürecektir. İşletmelerde yapılan işler ve organizasyonun hiyerarşik yapısı artık belirli bir standart yapıya kavuşmalıdır. Çalışanlar arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetli olması işletmenin belirli bir kalite düzeyine ulaşmakta, yüksek kar ve verimlilik sağlamaktadır.

### 3.3.16. Teknolojik Yenilikler Çalışanları Gitgide Monotonlaştırarak Motivasyon Düzeylerini Olumsuz Yönde Etkiler

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

Teknolojik Yenilikler Çalışanları Gitgide Monotonlaştırarak Motivasyon Düzeylerini Olumsuz Yönde Etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu Sağlık Kurumları Sayı	3	16	12	10	9
Kamu Yüzde Dağılımı (%)	% 6	% 32	% 24	% 20	% 18
Özel Sağlık Kurumları Sayı	1	1	6	16	6
Özel Yüzde Dağılımı (%)	% 3,3	% 3,3	% 20	% 53,4	% 20
Toplam Sayı	4	17	18	26	15
Toplam Yüzde Dağılımı (%)	% 5	% 21,25	% 22,5	% 32,5	% 18,75

Tablo 59'ye baktığımızda; özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin bir kısmının teknolojik yeniliklerin çalışanları gitgide monotonlaştırarak motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkilediğini savunurken, diğerleri ise bu düşünceye katılmamaktadırlar. Monotonluk, uyarma etkisinin zayıf olduğu bir ortama karşı organizmanın göstermiş olduğu tepkiye denir. Bunun en önemli belirtileri yorgunluk, isteksizlik ve dikkatin azalmasıdır.

Kamu sağlık kurumu yöneticilerinin yarısından fazlası teknolojik yeniliklerin çalışanları gitgide monotonlaştırarak motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkilemediğini düşünmektedirler. Kamu sağlık kurumlarında artık yoğun teknoloji kullanılmakta olup bu tabloda kamu yöneticilerine ait düşünceler anlamsızdır. Nitekim özel sağlık kurumu yöneticilerinin yarısından fazlası ise teknolojik yeniliklerin çalışanları gitgide monotonlaştırarak motivasyon düzeylerini olumsuz yönde

etkilemediği fikrini taşımaktadır. Özel sağlık kurumlarının teknolojik yeniliklerde öncü konumda olması ve organizasyon yapılarının sonucu çalışanların işlerinde monotonlaşmasına neden olmaktadır. Örneğin; bir laboratuvar çalışanı akşama kadar sadece kendisine gelen kanları santrafuj etmekle görevlidir. Belirli bir zaman sonra bir kişi monotonlaşacak ve dikkatsiz bir çalışan haline gelecektir. Eğer çalışanın iş akım şemasında belirli zamanlarda değişiklik yaparsak monotonluğu ve iş yapma isteksizliği ortadan kalkacak, iş çeşidinin artmasıyla iş doyumu ve motivasyonu üst düzeylere çıkacaktır.

## SONUÇ

Çalışmamızın bu bölümünde giriş kısmında bahsettiğimiz varsayımlarımızı, hem teorik kısımda ve hem de saha çalışması kısmında verdiğimiz bilgilerle beraber harmanlayıp bu bilgiler doğrultusunda açıklamaya çalışacağız. İşletmeler veya kurumlarda çalışanların motivasyonunu etkileyen ekonomik faktörlerden ücret unsurunu, insan yaşamını idame ettirme ve temel ihtiyaçlarını gidermedeki önemi ilk varsayımımızı ve alt varsayımlarımızı doğrulanmaktadır. İnsan işini kaybetme korkusu ile başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan işletmenin amaçları doğrultusunda kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle ücret, motivasyonda ekonomik özendirme araçları ve diğer araçlardan daha etkilidir.

İlk varsayımımızın birinci alt varsayımına göre; çalışanlara adil ve dengeli bir ücret vermek, işletmenin iç barışını arttırarak huzur ortamını sağlayıcı etkisi araştırmamız çerçevesinde doğrulanmaktadır. Adil bir ücret politikası ile birlikte çalışanlar işletmeye olan bağlılıkları artmakta, iş memnuniyeti ve verimliliği artmaktadır. Verimlilik ve ücretler arasındaki ilişki incelendiğinde işgücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Verimlilik maliyetleri düşürücü faktörlerdendir. Verimliliği yüksek olan kurumlar çalışanlarına daha iyi ücret verebilmektedirler. Bu da çalışana güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygusunu arttırarak motivasyonu yükseltmektedir.

Çalışanlara ücret artış ya da azalışı yöntemleri ile ödül ve ceza aracı olarak kullanılmakta ve bunun sonucunda da çalışanların motive olmasını ilk varsayımımızın ikinci alt varsayımını doğrulamaktadır. Çalışanın başarısından dolayı ya da göstermiş olduğu iyi bir performans sonrasında ona verilen ücret artışı sıkça başvurulan bir ödüllendirme yöntemidir. Çalışanlara uzun süreler boyunca yüksek ücret vermenin onları üst düzeyde motive etmeyeceği bulgularımız ve gözlemlerimiz sonucunda doğrulandı.

İşletmelerin en önemli amaçlarından biri ve varlık nedeni para kazanmaktır. Nitekim bu kazanmış olduğu parayı da üst düzey performans gösteren çalışanlar ile

paylaşması ve onlara belirli dönemlerde verimliliklerinden dolayı prim ya da ek ücret vermesi motivasyonu yükseltici bir faktör olmaktadır. Çünkü çalışanlar, ücret artışlarını elde ederek iş ve sosyal çevresinde saygı, statü ve değer kazanmış olurlar ve birey bu ödülü bir daha kazanmak için daha çok motive olmaktadır.

Çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik tedbirlerinin önemli bir diğer motivasyon faktörü olması ikinci varsayımımızı da doğrulanmaktadır. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. Özel ve kamu Kurumlarının bu türlü risklere karşı önlemler almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon faktördür. Güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalması gayet doğaldır. Güven duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünmektedirler. Böylece personelin etkinliği ve verimliliği artmış olacaktır.

Sosyal yapı içinde; takdir edilme, saygınlık ve statü kazanma isteğiyle birlikte başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak arzusu ortaya çıkmakta ve motivasyonu yükselten önemli bir faktör olduğu üçüncü varsayımımızda doğrulanmaktadır. Çalışanlar değer verildiğini hissettiği takdirde kendisini işletmenin bir parçası olarak görmekte ve moralini yükselterek elde ettiği ya da elde etmeyi düşündüğü değer ve statü için çalışır ve çaba sarf ederler. İşletmeler böylece çalışanlarının motive olmasını sağlamaktadır.

Araştırmamızın dördüncü varsayımı olan iletişimin kurum kültürünün gelişmesinde ve sağlıklı işleyen bir organizasyon yapısının oluşturulmasında etkili olduğu; bununla beraber iyi bir iletişim olanağının mevcut bulunduğu kurumlarda çalışanların ortak hareket edebildikleri ve bu yönde kolayca motive olabildikleri tespit edilerek doğrulanmıştır. İşletmelerde kurulan iyi iletişim ortamıyla beraber sorunlar azalmakta ve mevcut sorunlar da hızlı bir şekilde çözülebilmektedir.

Kurumdaki her aktivite, bir yönüyle çalışan faktörünü içermekte; çalışana gerektiği şekilde ulaşmak ise, onunla kurulan iletişime dayanmaktadır. Çalışanları bilgilendirerek motive etmeyi amaçlayan örgütsel iletişim; işbirliğine yönelik kişiler arası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasını kapsamaktadır. Böyle bir

sürecin sonunda çalışanların olup bitenden haberdar olması sağlanır ve kurumun içindeki güven duygusunu güçlü kılınıp başarı yakalamaktadır.

Eviden sonra en geniş zamanı iş yerinde geçiren çalışanlar, çalıştığı yerin iç açıcı, konforlu ve rahat niteliklerde olmasını ister. Çalışmamızın beşinci varsayımında işletmelerin fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve konforunun arttırılmasının motive edici özellikte olduğunu tespit ederek doğrulanmaktadır. Işıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü, titreşim, kullanılan araç-gereç ve mobilyalar gibi birçok unsur çalışan motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bunlarla beraber gözlemlerimiz ve mülakatlarımızdan elde ettiğimiz diğer önemli bir sonuçta çalışanın fiziki yerleşimi konusunda değerlendirme yapılırken sahip olduğu sosyal statü, eğitimi, unvanı ve hizmet süresi göz önünde bulundurmaya gerekmektedir.

Çalışmamızın altıncı varsayımı yükselme ve terfi imkanlarının kurumların hiyerarşik yapısında daha geniş bir şekilde oluşturulması ve bu imkanlardan çalışanların yararlanmasından dolayı motivasyonu yükselten bir faktör olduğu doğrulanmaktadır. Her çalışan kendisinin kurum içindeki geleceğine yönelik bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister. Çalışanlar kendi işlerinde iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır. Bu yüzden yükselme ve terfi edebilmek ihtiyacının giderilmesi için çalışanların motivasyonları farklı düzeylerde de olsa artacaktır.

İşletmelerde, ekonomik faktörlerin dışında yükselme ve terfi olanağının bulunması çalışanlar açısından tercih sebebidir. İşletmeler kaliteli ve donanımlı işgücüne ve insan kaynağına kolayca ulaşabilir. Genel olarak piramit şeklinde oluşan hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yükselme ve terfi imkanının tıkanmasına bağlı olarak çalışanlarda bir miktar iş yapmada isteksizlik ve motivasyon eksikliği gözlenmiştir. Kurumların bu durumu aşması için çalışanlarının sorumluluğunu artırması gerekmektedir. Çalışanın motivasyon düzeyi yükseldikçe, verimliliğinin artması ile birlikte kaliteli üretim ve hizmet sunulmaktadır.



Yetki ve sorumluluk devri ile beraber bireyler daha çok değer verilecek, tanınma ve saygı ihtiyacını girecek önemli bir motivasyon faktörü olduğu yedinci varsayımımızda ortaya konduğu gibi doğrulanmaktadır. Bu yöntemle birlikte bireylerin kendilerine olan güvenleri artmakla birlikte kuruma olan bağlılığı da güçlenecektir. Kuruma olan bağlılığı bireyin iş yapma isteğini arttırarak verimliliği önemli ölçüde etkileyecektir.

Günümüzde kurumlarımızın yapısı otoriter ve merkezci bir yaklaşım içerir. Yetkiler genelde tepe yöneticisinde toplanmaktadır. Bununla birlikte kurumlarımızda sorumluluklar orta ve alt düzey yöneticilerle paylaşılmış olup bu durumla beraber hantal ve karmaşık bir hiyerarşik organizasyon yapısı ortaya çıkmıştır. Böylece kendine olan güven duygusunu yitirmiş durumdaki çalışandan yeterli verim elde edilememektedir. Bundan dolayı, sorumluluk yüklenen bireye aynı ölçüde yetkinin verilmesi taşları yerine oturtacak ve böylelikle çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklardır. Kurum içerisinde esneklik, uyum, moral ve motivasyon üst düzeylerde seyredecektir.

Sekizinci varsayımımızda ise; işletmelerde eğitim yaşamsal öneme sahip olmanın yanı sıra çalışanın kendini değerli ve önemli hissetmesini sağlayan önemli nitelikte bir motivasyon aracı olduğu doğrulanmaktadır. Eğitim bireylerin gelişimine ve eksik yönlerinin giderilmesine hizmet etmektedir. Bununla beraber eğitim faaliyeti bireylerin kariyer gelişimi ve terfi edebilmesi açısından gereklidir. Çalışanlar kurumun kendisini geliştirecek faaliyetler içinde olmasının olumlu karşılayıp motive olacaktır.

Öte yandan motivasyonu yüksek personelin işindeki verimliliği üst düzeylere çıkararak kendine olan güven ve gurur duyguları oluşacak böylece işe olan bağlılığı da artacaktır. Bilindiği üzere günümüzde birçok kurum çalışanlarını işe aldıktan sonra çeşitli eğitimlere tabi tutmaktadır. Değişim ve gelişimin hızla arttığı bu günlerde işletmelerin ayakta kalabilmeleri kendilerini ve dolayısıyla çalışanlarını yetiştirmelerine bağlıdır.

Motivasyon hususundaki çalışmamızın önemli bir özellik arz eden son varsayımı ise bireyin, işletmelerin aldığı kararlara katılabilmeleri ve öneriler sunabilmeleri; aidiyet, değer, saygı ve işe bağlılığı arttırırken motivasyonu yükselten

bir faktör olduğu doğrulanmaktadır. Kararlara katılma, günümüzde en çok konuşulan ve yararlanılan motivasyon tekniklerindedir. Kurumlarda kararlara katılan kişilerin verilen kararları benimseyecekler ve destekleyeceklerdir.

Alınan kararların, birimlerde çalışan tüm bireylerin üzerinde birleştikleri bir yönde olması, bu kararların sağlıklı ve isabetli olmasına büyük katkı sağlayacaktır. Özellikler çalışanları ilgilendiren konulardaki alınan kararlarda onların görüş ve önerilerinin alınması, söz konusu kararın uygulanabilirliği açısından önemlidir. Çalışanlar sürecine iştirak ettikleri kararları benimsedikleri ve destekledikleri görülmüştür. Yönetici açısından ise işletme içerisinde olup bitenler hakkında yakından bilgi sahibi olmasını ve astların ona olan güven duygusunu arttıracaktır. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişme isteğini azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici bir rol oynamaktadır.

Hızla ilerleyen teknoloji ile birlikte yönetim bilimlerine ve özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye bağlı olarak çalışanı motive edici faktörlerin belirlenmesi giderek daha büyük bir önem arz etmektedir. Bunun en önemli nedeni, motivasyonun insan davranışlarını ve performansını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır. Başta emek-yoğun teknolojiye bağlı hizmet sektöründe faaliyet gösteren sağlık kurumları olmak üzere, çoğu işletmede insan vazgeçilmez bir unsurdur. Toplumun sağlığını en üst düzeyde tutmayı hedefleyen sağlık kurumlarının da emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında, belirlenen amaca ulaşmada başarı, sağlık kurumlarında çalışan personelin yüksek motivasyonla çalışmasına bağlıdır.

Çalışmamızın sonucunda emek-yoğun bir faaliyet içinde olan sağlık kurumlarında motivasyon gibi psikolojik bir olgunun yöneticiler tarafından kullanılmasında başta birey ihtiyaçlarının karşılanması olmak üzere, çalışan performansının yükseltilmesi, çalışan kapasitesinin yüksek oranda kullanılması ve sağlık kurumlarının imajına olumlu katkı sağlanması gibi bir dizi amaç gözetilmektedir. Asıl hedef yönetsel başarı demek olan yüksek verimlilik ve kaliteli hizmet sunumudur.

## KAYNAKÇA

- Acar, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000
- Adalı, S., Katımlı Yönetim, İstanbul, 1986
- Artan, S., Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, Eskişehir, 1981
- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996
- Altuğ, D., Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997
- Alkış, H., Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, GÜ. SBE. YYLT., Ankara, 2001
- Bakan, İ., Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul, 2004
- Baykal, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978
- Berzek, M. N., İşgörenlerin Çalışmaya Gütüldürülmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma, MÜ. İİBF. DT., 1982
- Bilgin, K. U., Kamu Performans Yönetimi, Ankara, 2004
- Durgun, B., Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması. İÜ. SBE. YYTL., İstanbul, 1992
- Er, M., "Satış Elemanlarının Motivasyonu", YTÜ. SBE. YYLT., 2004
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003
- Eren, E., İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1979
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993

- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004
- Erengül, B., Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997
- Erol, O., Kamu Kesiminde Güdülenme ve Yönetici, GÜ. SBE. YYLT., Ankara, 2007
- Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Ankara, 1978
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1999
- Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 1997
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2004
- Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, **1997**, s.20
- İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1985
- İncir, G., Motivasyon Kavramlarına Toplu Bakış, Ankara, 1993
- İncir, G., “Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler”, Verimlilik Dergisi, S.3, 2002
- Kate, K., Motivasyon, (Çev. E. Koparan), İstanbul, 1996
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini, İstanbul, 2005
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003
- Maitland, I., İnsanları Motive Etmek, (Çev. B. Aksu ve O. C. Koçak), Ankara, 1997
- Önen, L. - Tüzün, M. B., Motivasyon, İstanbul, 2005
- Özalp, İ., Koparan, C. ve Berberoğlu, G., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000
- Pekel, H. N., İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, SDÜ. SBE. YYLT., Isparta, 2001
- Peker, Ö., Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995
- Sabuncuoğlu, Z. - Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001

Sarı Kurt, T., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma, NÜ. SBE. YYLT., Niğde, 2007

Sözer, Z., Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama, YTÜ. SBE. YYLT., İstanbul, 2006

Tezcan, Y., Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, DEÜ. SBE. YYLT., İzmir, 2006

Tınaz, P., Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, İstanbul, 2000

Tortop, N. ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006

Vural, Z. ve Akıncı, B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul, 2005

Yıldırım, S., Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, KSIÜ. YYLT., Kahramanmaraş, 2007

Arıcı, S., Motivasyon ve İş ilişkisi, <http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php/>, (29/04/2012)

Bekin, C., Motivasyonun Önemi, <http://www.canbekin.com/?&Bid=863843>, (22/05/2012)

Durmuş, H., Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme, / [www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf\\_08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf_08.pdf), s.9, (28/04/2012)

Garih, Ü., “Müşterek Karar Alma”, Aksam, <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2001/05/28/yazarlar/yazarlar49.html>, (30/04/2012)

Yılmaz, H., İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv/hyilmaz.htm>, (05/05/2012)



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

Değerli katılımcı;

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

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

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

Göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Beykent Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**  
**Yusuf İYİLİKCI**

## A. BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

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

1. Eğitim düzeyiniz?

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

2. Çalışma yaşamınızdaki hizmet süreniz?

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

3. Deneyiminiz (Şu andaki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?)

- a. 10 yıl ve daha az      b. 11 yıl ve daha fazla

4. Şimdiki göreviniz?

- a. ( ) Başhekim  
b. ( ) Başhemşire  
c. ( ) Hastane Müdürü  
d. ( ) Başhekim Yardımcısı  
e. ( ) Başhemşire Yardımcısı  
d. ( ) Hastane Müdür Yardımcısı

5. Bu statüde çalışma süreniz?

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

6. Aşağıda belirtilen hangi sağlık kurumunda çalışmaktasınız?

- a. ( ) Kamu sağlık kurumu      b. ( ) Özel sağlık kurumu

7. Aylık geliriniz (varsa ek ödemeler dahil)?

- a.  1500 ve altı
- b.  1500-2000
- c.  2000-3000
- d.  3000-4000
- e.  4000 ve üstü

8. Yaşınız?

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

9. Cinsiyetiniz?

- a.  Erkek
- b.  Kadın

10. Medeni durumunuz?

- a.  Evli
- b.  Bekar



## A. İKİNCİ KISIM MOTİVASYON İLE İLGİLİ SORULAR

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

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

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

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

<b>B3. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler İle İlgili</b>	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
28. Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.					
29. Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir.					
30. Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.					
31. Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalıdır. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.					
32. İşinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.					
33. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.					
34. Başarılı olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.					
35. Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.					
36. Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gereklidir.					
37. İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar benim çalışma motivasyonumu da azaltır.					
38. Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonunu artırır.					
39. Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.					
40. Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır.					
41. İşte terfi edebilmek iyi bir ücret almaktan daha önemlidir.					
42. Terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkiler.					
43. Örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim biçimi olmalıdır.					
44. Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara anlatılmalıdır.					
45. Kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı hakim olmalıdır.					
46. Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalıdır.					

47. Çalışan her bireye aynı yönetim tarzı uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.					
48. Ekiple çalışmam ve iyi bir takım çalışması verimli olmamı sağlıyor.					
49. Çalışanlar arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetli olması motivasyonu artırır.					
50. Teknolojik yenilikler çalışanları gitgide monotonlaştırarak motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkiler.					

NOT: İlave etmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

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

**Beykent Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**  
**Yusuf İYİLİKCI**