

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

**YEREL HİZMETLERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA
MOTİVASYONUN ÖNEMİ PERSONEL ÜZERİNE ETKİSİ:
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNE BAĞLI SAĞLIK
BİRİMLERİ ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Havva ASAN**

İSTANBUL, 2010

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

**YEREL HİZMETLERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA
MOTİVASYONUN ÖNEMİ PERSONEL ÜZERİNE ETKİSİ:
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNE BAĞLI SAĞLIK
BİRİMLERİ ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Havva ASAN

Öğrenci No:

070746331

Danışman:

Doç. Dr. Hikmet KIRIK

İSTANBUL, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yerel Hizmetlerde Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi Personel Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yaralandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım./...../.... (tarih)

(İmza)

Aday: Havva ASAN

YEREL HİZMETLERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN ÖNEMİ PERSONEL ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNE BAĞLI SAĞLIK BİRİMLERİ ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Havva ASAN

Özet

Bu Tez Çalışmasında, sağlık personelinin önemli bulduğu motivasyon faktörlerini belirleyebilmek, motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini belirlemek, sağlık çalışanlarında motivasyonun önemini konusunda sağlık yöneticilerine kaynak oluşturmak ve yardımcı olmak amaçlanmıştır.

Günümüzde emek-yoğun teknolojiye sahip işletmelerin sayısının artmasıyla birlikte, üretimde insan faktörü daha büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin başarılı olmaları bünyelerinde çalışan personelin başarısına bağlıdır. Bu yüzden emek-yoğun işletmelerin yöneticileri, ellerinde bulunan insan kaynakları rezervini en etkin ve verimli biçimde nasıl kullanabileceklerinin yollarını aramaktadırlar. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasının en önemli unsuru ise motivasyondur. Sağlık kurumları da emek-yoğun teknolojiye sahip kurumlardır. Öyleyse sağlık kurumlarının da başarısı bünyelerinde çalışan sağlık personelinin başarısına bağlıdır.

Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğü'ne bağlı birimlerde görev yapan tüm sağlık personeline uygulanmıştır. 427 çalışanından 282 kişi çalışmaya katılmıştır. (%66)

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Motivasyon Araçları, Sağlık Personeli,

**THE IMPORTANCE AND EFFECTS OF THE MOTIVATION
ON LOCAL HEALTH SERVICES PERSONNEL: A RESEARCH
ON THE SAMPLE OF ‘THE HEALTH UNITS OF ISTANBUL
METROPOLITAN MUNICIPALITY’**

Presented by: **Havva ASAN**

ABSTRACT

In this dissertation, it is aimed to; determine motivation factors which are important for the health personel, determine satisfactions levels of motivation factors in today’s working enviroment, to create a source for health managers about the importance of motivation of health personnel.

Nowadays, especially with the impact of the increasing number of the companies which are using labour intensive technology, human factor has become more important and got a vital role in production. Success of a company is associated with the success of employees. That is why, managers of the labour intensive enterprises are looking for the effective human reseource management strategies and the motivation is one of most important ones. Medical establishments are based on man power and therefore it is one of the most labour intensive sectors. Therefore, success of medical establishments are depends on the success of their health personnel.

This research has made on the all health personnel who are working at the Istanbul Metropolitan Municipality Head of Health and Social Services Directorate of Health and Hygiene. 282 personnel out of 427 have attended this research.

Key Words: Motivation, motivation theories, motivation tools, health personnel

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Eğitimi ve tez çalışma süresince her zaman destek olan, yapıcı eleştirileriyle, engin duyarlılığını esirgemeyen değerli hocam, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Öğretim Görevlisi, Doç. Dr. Hikmet KIRIK'a

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğüne Bağlı birimlerinde yapmamıza destek olan Sağlık Daire Başkanlığına, çalışmalarımıza katkılarını esirgemeyen bütün Meslektaşlarıma,

Çalıştığım kurumda yüksek lisans yapmama destek veren, Ağız ve Diş Sağlığı Polikliniğindeki Çalışma Arkadaşlarıma, Tıbbi sekreterimize, İdari Amirimize, Başhekimimize,

Çalışmamızın analiz kısmında profesyonel desteklerini esirgemeyen İstatistikçi, Mustafa YETİŞ'e

Yüksek lisansım ve tez yazım süresince sabırla, anlayışla benim her an yanımda olan maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Canım Aileme, güzel dostluğuyla yanımda olan Filiz Göktaş'a, beni bu süreçte idare eden Canan Koca'ya sonsuz teşekkürler ediyorum.

İstanbul, 2010

Havva ASAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği	3
1.2. Motivasyon Süreci ve Amaçları	6
1.3. Motivasyon İle İlgili Kavramlar.....	11
1.4. GÜDÜ ve GÜDÜ ÇEŞİTLERİ	13
1.4.1. İçgüdüler	14
1.4.2. Fizyolojik GÜDÜLER.....	15
1.4.3. Sosyal GÜDÜLER	15
1.4.4. Psikolojik GÜDÜLER	15
1.5. GÜDÜLEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	16
1.5.1. Uyarılma Kaygı	16
1.5.2. İhtiyaçlar	16
1.5.3. İnançlar.....	17
1.5.4. Amaçlar	17
1.6. İnsan Doğası Hakkında Görüşler	18
1.6.1. X ve Y Kuramları	18
1.6.2. Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı.....	20
1.7. Personelin Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Geliştirilen Teoriler.....	21
1.7.1. Kapsam Teorileri	22
1.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	23

1.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	27
1.7.1.3. Alderfer'in Vig (Erg) Kuram	30
1.7.1.4. McClelland'ın Üç GÜdü Kuramı	32
1.7. 2. Süreç Teorileri.....	35
1.7.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi.....	35
1.7.2.2. Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	38
1.7.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Eşitlik Kuramı.....	42
1.7.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi	43
1.7.2.5. Atıf Teorisi	44
1.7.2.6. Şartlandırma veya Pekiştirme Kuramı	45

II. BÖLÜM

PERSONELİN MOTİVASYONUNU ARTTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR, MOTİVASYONUN PERSONEL ÜZERİNE ETKİSİ VE YÖNETİMDE MOTİVASYON

2.1. Personelin Motivasyonunu Arttırmaya Yönelik Araçlar	47
2.1.1. Ekonomik araçlar.....	47
2.1.2. Psiko-sosyal araçlar	47
2.1.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar	48
2.2. Çalışanlar ve Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	48
2.3. Personelin Motivasyonunu Arttırmaya Yönelik Araçlara Yakından Bakış	50
2.3.1. Ekonomik Araçlar.....	51
2.3.1.1. Ücret Artışı.....	51
2.3.1.2. Primli Ücret	52
2.3.1.3. Kara Katılma	53
2.3.1.4. Ekonomik Ödüller	53
2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	54
2.3.2.1. Bağımsız Çalışabilme	54
2.3.2.2. Sosyal Katılma.....	55
2.3.2.3. Değer ve Statü	55
2.3.2.4. Güvenlik.....	56
2.3.2.5. İşin Yükselme İmkanları.....	56
2.3.2.6. Sosyal Uğraşlar.....	57

2.3.2.7. Çevreye Uyum.....	57
2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	58
2.3.3.1. Amaç Birliği	58
2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği	58
2.3.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	59
2.3.3.4. Kararlara Katılma	59
2.3.3.5. İletişim	59
2.3.3.6. Motive Edici İşler Tasarlama	60
2.3.3.7. Takdir Etme ve Ödüllendirme.....	61
2.3.3.8. Adaletli ve Sürekli Disiplin.....	61
2.3.3.9. Kalite Kontrol Çemberleri.....	62
2.3.3.10. Grup ve Takım Çalışması.....	62
2.4. Sağlık İşletmelerinde Personel.....	63
2.5. Kamu Kurumlarının Yapısı Ve İşleyişi Hakkında Motivasyon Bilgileri .	64

III. BÖLÜM

YEREL HİZMETLERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN

ÖNEMİ VE PERSONELE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	68
3.2. Araştırmanın Önemi	69
3.3. Problem Cümlesi	69
3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	69
3.4. Yöntem.....	70
3.4.1. Evren ve Örneklem	70
3.4.2. Varsayımlar	71
3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	71
3.4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	72
3.4.5. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	73
3.5. BULGULAR ve YORUMLAR	74
3.5.1. Araştırmamıza Katılanların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi	74
3.5. 2. Motivasyonu Etkileyen Faktörler İle İlgili Değişkenlerin İncelenmesi	83
3.5.3. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği	86
3.6. BULGULAR.....	87

3.6.1. Normallik Sınaması	87
4. TARTIŞMA	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKLAR	109
EKLER	
Ek-1: Yerel Hizmetlerde Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi ve Personele Etkisi Üzerine Bir Uygulama: “İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Sağlık Birimleri Örneğine” İlişkin Anket Formu	118
ÖZGEÇMİŞ.....	120

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1: Çalışanların çalıştıkları polikliniklere göre dağılımları	74
Tablo 2: Çalışanların mesleklerine göre dağılımları	75
Tablo 3: Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları	76
Tablo 4: Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları.....	77
Tablo 5: Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları	78
Tablo 6: Çalışanların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre dağılımları	79
Tablo 7: Çalışanların çalıştıkları kurumda bulunma sürelerine göre dağılımı	80
Tablo 8: Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı	81
Tablo 9: Çalışanların gelir durumlarına göre dağılımı	82
Tablo 10: Değer tablosu.....	83
Tablo 11: Motivasyonu etkileyen faktörlerin tanımlayıcı istatistikleri	85
Tablo 12: Araştırmanın Güvenirlik Analizi sonuçları	87
Tablo 13: Ölçekler İçin Normallik Sınaması	88
Tablo 14: Yönetsel, Bireysel, İş İle İlgili ve Diğer Faktörler Arasındaki İlişki	89
Tablo 15: Cinsiyete Göre İş İle İlgili Motivasyon Etkileyen Faktörlerin Rankları.....	90
Tablo 16: Cinsiyete Göre İş İle İlgili Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Farklılığı.....	91
Tablo 17: Yaş Gruplarına Göre Yönetsel Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Rankları.....	92
Tablo 18: Yaş gruplarına göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık.....	92
Tablo 19: Sağlık Sektöründe Çalışma Süresine Göre Bireysel Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Rankları	93

Tablo 20: Sağlık Sektöründe Çalışma Süresine Göre Bireysel Motivasyonu Etkileyen Faktörler Arasındaki Farklılık	93
Tablo 21: Eğitim durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları ..	94
Tablo 22: Eğitim durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık.....	94
Tablo 23: Aylık gelir durumuna göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları	95
Tablo 24: Aylık gelir durumuna göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık.....	95
Tablo 25: Medeni duruma göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları	96
Tablo 26: Medeni duruma göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık.....	96
Tablo 27: Çalıştığı kurumda görev yapma süresine göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları.....	97
Tablo 28: Çalıştığı kurumda görev yapma süresine göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörle arasındaki farklılık.....	97
Tablo 29: Meslek gruplarına göre motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları ..	98
Tablo 30: Meslek gruplarına göre motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1: Motivasyon Süreci	6
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	24
Şekil 3: Herzberg'in İki Etmen Kuramı	30
Şekil 4: ERG ve Maslow'un Teorilerindeki Adımlar	31
Şekil 5: Vroom'un beklenti modeli.....	37
Şekil 6: Porter ve Lawler'in dinamik motivasyonu.....	39
Şekil 7: Denge Teorisi	42

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No.

Grafik 1: Araştırmamıza katılanların çalıştıkları polikliniklere göre dağılımları	74
Grafik 2: Katılımcıların mesleklerine göre dağılımları	75
Grafik 3: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları	76
Grafik 4: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları	77
Grafik 5: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları	78
Grafik 6: Katılımcıların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre dağılımları	79
Grafik 7: Katılımcıların çalıştıkları kurumda bulunma sürelerine göre dağılımı	80
Grafik 8: Katılımcıların eğitim gruplarına göre dağılımı	81
Grafik 9: Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı	82

KISALTMALAR

DMK	Devlet Memurları Kanunu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
VİG	Varlığını Sürdürme İhtiyaçları, İlişki İhtiyaçları, Geliştirme İhtiyaçları Kuramı
vb.	ve benzeri
a.g.e.	Adı Geçen Eser
vd.	ve diğerleri
s.	Sayfa
C.	Cilt

GİRİŞ

Toplumların sosyo-ekonomik açıdan kalkınmışlık düzeylerini en iyi gösteren göstergelerden biri de şüphesiz sağlık hizmetleridir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerdeki yapılacak olan hata veya noksanlık, sakatlığa hatta ölüme sebebiyet verecek telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. Amacı insanların sağlık sorunlarını çözmek olan bir meslek grubunun çalışanlarının da motivasyon düzeylerinin yeterli düzeyde olması, hizmet sundukları hastalar ve kurum içinde önem arz etmektedir.

Motivasyon kavramı teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek vs. gibi anlamlara sahiptir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir.”Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2003,s.554). Örgüte bağlılığı artıran en önemli unsurlardan biridir. Ayrıca örgütlerde çatışmayı da azaltan bir faktördür. Örgüt çalışanlarının ekip ruhu içerisinde istekli, etkili ve verimli çalışmalarını sağlar. İşine motive olamayan personel mutsuz olur. Mutsuz personel ise örgüt başarısızlığının en önemli etkenidir.

Motivasyon yönetimi ile varılmak istenen amaç çalışanlarda çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri tespit ederek onların gereksinimlerini el verdiğince karşılamak ve her gün iş başı yaparken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır. Çalışanlar da tıpkı işletmeler gibi amaçlarına ulaşmak için belli davranışlara yönelmektedirler. Davranışları sonucu amaçlarına ulaştıklarında ise tatmin olmaktadır. Bu motivasyon sürecinin sonucudur. Hedeflerine ulaşmak için hareket eden motive olmuş çalışan, işletmede verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

Bir kurumun hedefine ulaşabilmesi, yalnızca karlılığı ve büyümeyi sağlaması değil, aynı zamanda çalışanlarının hevesle ve istekle çalışmasını sağlayacak koşulları da yerine getirmesine bağlıdır. İşinde beklentileri karşılanan, değer gören çalışanın motivasyonu yüksek olacak ve böylece insan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanılmış olunacaktır.

Sağlık işletmelerinde kaliteli ve verimli hizmet verebilmesi için önemli bir yeri olan personel motivasyonuna etki eden faktörleri, çalışanların demografik özellikleri ile ilişkili olarak, kuramsal ve uygulamalı biçimde incelemeyi amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, motivasyonun tanımı, süreci, amacı, güdü ve güdü çeşitleri, kuramlar, motivasyon teorileri, bu teorilerin yönetime katkıları incelenmiştir.

İkinci bölümde, personelin motivasyonunu artırmaya yönelik araçlar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, sağlık çalışanlarında motivasyonun önemi üzerine motivasyon faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Konu ve amaca uygunluğu bakımından araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Bu amaçla İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğüne bağlı birimlerde çalışan sağlık personelinin üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan 282 deneğe kişisel bilgiler hariç diğer soruları 5'li likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Elde edilen verilerin SPSS programında girilmesi ve değerlendirilmesinde profesyonel destek alınmıştır. Bu bölümde öncelikle, araştırma hakkında tanıtıcı bilgiler verilmiş, araştırmanın içeriği ve yöntemi hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde ayrıca araştırma verileri, verilerin analizleri ve bulgularla ilgili bilgiler de sunulmuştur.

Konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara örnek oluşturacak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi' nin Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğü' ne bağlı birimlerde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer faktörlerin ortaya konmasıyla, insan kaynağının daha verimli kullanımı için yapılacak yeni düzenlemelere veri sağlayacaktır.

Bununla birlikte insan kaynaklarının verimi ile ilgili gerekli parametreleri açıklayacak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi' nin Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğü' ne bağlı birimlerde çalışan sağlık personeline motivasyonu etkileyen yönetsel, bireysel, işsel ve diğer faktörlerle ilgili bilgi kaynağı oluşturacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1.1.Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

Günümüzde bazı işletmelerin başarılı olması ve büyümesi, buna karşın bazılarının başarısız kalması ve pazardan silinmesi çoğunlukla finansman, teknoloji ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle açıklanamamaktadır. Ölçülmesi daha güç olan hizmet kalitesi, insan yetenekleri ve daha da önemlisi değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği gibi organizasyonel nitelikler; başarı ve başarısızlıkta çok daha büyük bir rol oynamaktadır. 21. yüzyılın gerçeği olan hızlı teknoloji ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. İşletmelerin başarısı; çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağlı bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s.31).

Çalışanların performanslarının niteliği, genellikle o bireyin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanların kişilikleri, beklentileri farklı olduğu için çalışanın organizasyondaki davranışlarını anlamak zordur. İşletme yönetimi hem kişisel hem de organizasyonel amaçlara ulaşmak için, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve çalışanları organizasyonun amaçlarına doğru motive etmeye çalışır.

Motivasyon kavramı teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek vs. gibi anlamlara sahiptir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir.”Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, isteklendiren veya harekete geçiren olarak tanımlanabilir. Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi idame ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu davranışlara yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive “ temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2003, s.554).

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

Güdüler, kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır (Can, 1992, s.164-165).

Tipik olarak güdü ve motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve kişiyi iş hayatında yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlamı çağırır. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlar (Adair, 2006, s.9).

Kesiciye göre (2003) “motivasyon kavramının temelini, bir kişiyi belli bir davranışa götüren süreci ortaya çıkarmadaki bir güdü ya da hareket olarak tanımlanan, ihtiyaç oluşturmaktadır. İhtiyaç ise organizmadaki bir eksiklikten kaynaklanmaktadır. İhtiyaç, psikolojik bir duygu olmakla birlikte psikolojik ihtiyaçta mutlaka organik bir durum ya da fizyolojik yetersizlikten söz edilmemektedir” (s.79). Dolayısıyla ihtiyacın kişide bir dürtü yaratarak motive olmada en etkin faktör olduğu görülmektedir. İnsanın ihtiyaçları sınırsızdır. Bu nedenle, insan daha fazla motive edilme ihtiyacı hisseder. Önemli olan, motivasyon faktörlerini doğru kullanıp insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir.

“Motivasyon kavramı, her zaman kulağa biraz gizemli bir kavram gibi gelir. Motivasyon denince, sanki insanların üzerine serptiğinizde herkesin, birdenbire enerjiyle yüklü hale geldiği ve verimli çalışma isteğiyle dolduğu sihirli bir toz gibi düşünülür. Aslında motivasyon kavramı hiçte öyle gizemli bir şey değildir. Motivasyon bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgili bir şeydir” (Keenan, 1996, s.5).

Atkinson'a göre;

- Tüm bireylerin temel güdüleri ve gereksinimleri vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.

- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.

- Özel çevresel oğeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.

- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklik yaratacaktır.

- Her güdüleme ayrı bir gereksinimin doyurulmasına yöneliktir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan güdüleme tarzındaki bir değişiklik, davranışta da değişiklik yaratır (Budak, Akat, Budak, G. ,1999, s.205).

Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanın istekle çalışmasını sağlamayı amaçlar ve bunun için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini incelemektedir. Buna göre, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, çalışma hayatındaki performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgidir. Sonuçta motivasyon bir süreçtir ve bu süreci oluşturan konular birbirlerine bağımlı yapılardır (Akdemir, 2000,s.75).

Bireyi bir şey yapmaya zorlayabilirsiniz. Fakat o bireyi bu işi yapmaya isteklendirme konusunda kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gerekli arzu içimizden gelir ve motivasyonda içten zevk almamızı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür (Hagemenn, 1997, s.7).

Erkan'a göre (1995, s.31) temel motivasyon tipleri ise şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Duygusal motivasyon yapısı: Bunlar hırs, rekabet, sempati ve antipati gibi unsurlara dayanır.

b) Geleneksel motivasyon yapısı: Bunlar yaşam alışkanlıklarından kaynaklanır.

c) Değer sistemlerine dayalı motivasyon yapısı: Bunlar dini, etik ve politik değer yargılarından kaynaklanır.

d) Amaçlara dayalı motivasyon yapısı: Bunlar belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktirler.

1.2.Motivasyon Süreci ve Amaçları

Motivasyon, içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin ya da beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Yani motivasyon bireyin davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Aslında bu süreç çok karmaşık olmasına rağmen basit bir model olarak şekil 1'deki gibi göstermek mümkündür (Eren, 2004, s.7).



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Eren, 2004, s.7

Genel olarak motivasyon temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback” ten oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların birbiriyle karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç şekil 1’de görüldüğü gibi bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve beklentileriyle amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyarak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon faktörleriyle sağlanacaktır (Eroğlu, 1995, s.247).

Motivasyon oluşma biçimi ve etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Boaud, 1984, s.67).

a) Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.

b) Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.

c) Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.

d) Motivasyon bireyin algılama gücünü arttırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

Baykal'a göre ise, (1978, s.32) motivasyon süreci aşağıdaki unsurları kapsamaktadır.

1- Her insan organizmasında onu sabırlı ve sürekli çalışmaya teşvik edici ve yönlendirici bir takım itici gler vardır.

2- Bilinçli yapılan her hareket o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları motivin doğurduğu bir sonuçtur.

3- Her kişide çeşitli tip ve şiddetlerde pek çok ihtiyaç vardır.

4- İhtiyaçların tatmin edilmesi amaçtır ya da motive edilmiş davranışların yöneldiği bir sonuçtur.

5- Amaç fark edildiği ya da idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.

6- O zaman belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi ya da ihtiyaç duyar.

7- Maksatlı ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulaması sonucunda meydana gelir.

8- Maksatlı ve bilinçli yapılan bir hareket amaca erişme ve tatminkrlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

Yneticilikte motivasyon sürecini ise şu şekilde özetleyebiliriz : (Baykal, a.g.e., s.32)

1- Yöneticiler, işgörenlerden maksimum verim beklerler.

2- Yöneticiler her insanın bencil olduğunu tatminkârlık yolları aradıklarını varsayarak, tatminkârlığın doğuştan mevcut olan bazı ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşabileceğini kabul etmektedirler.

3- Tatmin sağlanması için yönetici belirli bir anda bir kimsede hangi tipten bir ihtiyacın en şiddetli olduğunu tahmin eder.

4- Bu tatmine dayalı olarak o işgörenin ihtiyacını karşılayabilecek özel teşvik unsurunu seçerek etkili amaç olarak kullanır.

5- Bu etkinin doğuracağı arzu o kişileri işleri vasıtasıyla harekete geçirir.

6- Bu çaba ve hareketin doğuracağı verimlilik, arzulanan sonucun sağlanması olacağından işgörenleri memnun edici bir faktör meydana gelmiş olur.

Motivasyon amaçları aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır:

a) Etkinlik; Kaldırmacıya göre (1985, s.87), etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum ve rekabet edebilme durumu, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir. Günümüzde artık ihmal edilemez bir konuma gelmiştir (Drucker, 1992, s.12).

Bir faaliyetin etkili olması onun hedeflenen sonucu vermesi demektir. Bir işletmenin ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için istenen biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Bir başka ifade ile etkinlik, faaliyet ve çabaların amaca ulaşmasındaki derecesidir. İşletme, amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir. İşletme etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan faydalanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetimle ilgili yeniliklerden yararlanma gibi. Çalışanların birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdüleyici araçların kullanılmasıyla gerçekleşir.

b) Verimlilik; son yıllarda gelişmiş ya da hemen hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisidir. Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir.

Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılmaktadır. Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde gösterilebilir (Eroğlu, 1995, s.14).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı / Kalitesi}}{\text{Üretim Faktörleri (Sermaye, Çalışma Saati gibi)}}$$

Başka bir ifadeyle, ” verimlilik, belirli bir zaman periyodunda bir grup ya da birey tarafından başarılmış iş birimlerinin miktarıdır. Bu tanımda birey tarafından harcanan enerji miktarı ile üretilen birim sayısı arasında bir ilişki olduğu varsayımına dayanılmaktadır”. (Bingöl, 1983). Bu nedenle verimlilik ancak kişisel ve örgütsel amaçların birbirleriyle uyumlaştırılmasından doğmaktadır. Böylece bu iki amaçtan birisine ulaşılması diğer amacın da başarıldığını gösterir.

Örgütler faaliyetlerinin verimli olması için masraflarını düşürücü ve gelirlerini artırıcı çeşitli tedbirler alırlar. Böylece mevcut üretim süreci içinde toplam gelire katma değer oranını yükselterek verimliliği artırmayı hedefler.

c) Kalite; birçok boyuta sahip bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur.” 1970’li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki işgörenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışını başlatmıştır” (Eroğlu, 1995, s.14) . Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır.

d) Karlılık; İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe

yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde kârlılık belirli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Ansoff kârlılığı şu şekilde formüle etmiştir: (Eren, 1990, s.81)

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr (Harcamaları geçen gelir artışı)}}{\text{Sermaye (İşletmeye yatırılan toplam sermaye)}} \times 100$$

Kâr = Satış tutarı–Maliyet masrafları olduğuna göre kârın yüksek olması için satış tutarını yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığın düşüklüğü, yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Eğer yönetici planladığı kârlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha kârlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanacaktır (Eren, 1990, s.79).

- Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri, başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, işgörenlerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltilebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin Faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini artıracak işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

- İşgörenlerin motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltilebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de kârlılığını yükseltebilmektedir.

e) Maliyet fiyat uygunluğu; en geniş anlamıyla bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakârlıkların tümüdür(Yükçü, 1993, s.22). Şimşek (1995, s.123)'e göre ticari işletmelerde satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı (sigorta, taşıma, depolama vb.) o malın maliyetini oluştururken, üretim işletmelerinde malın maliyeti, üretilen bir malın tamamen mamul hale getirilmesi için üretim ile ilgili katlanılan tüm fedakârlıkların toplamıdır. Diğer bir deyişle maliyet, üretimde bulunmak için

işletmenin sağlamış olduğu girdiler karşılığında yaptığı ödemelerdir. Geleneksel yönetim tarzında, bir firma planlanan kârlılık oranına ulaşamıyorsa, yapması gereken maliyetleri kıstırmaktır. Diğer bir deyişle para kazanılamıyorsa para harcamamaya çalışmaktır. Bu da maliyetlerin kontrol altına alınıp, kısılması demektir (Weaver, 1997, s.30). Bu, basit bir denklemlerle şu şekilde açıklanır.

$$\text{Kazançlar} = \text{Gelir} - \text{Maliyet}$$

“Eğer denklemin gelir (satışlar) tarafındaki beklentiler gerçekleşmemiş ise masraflarda (maliyetlerde) kısıntıya giderek kazanç sağlanabilir. Bir kâr-zarar bilançosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, işgücüdür. Emek maliyetini kısmanın çeşitli yöntemleri vardır. Çalışanlara (İster hak ettikleri için isterse enflasyonun etkilerini dengelemek için olsun) verilen ücret artışlarını geri almak, sağlık ve emeklilik harcamalarından kurtulmak için tam zamanlı işgören yerine part-time işgören çalıştırmak, asgari ücretle çalışan işgörenleri istihdam etmeye öncelik tanımak, işgörenlerin yerine makine ve robotlardan yararlanmak, emekli olanların yerine yeni eleman almayıp geri kalan işgörenlerden daha fazla yararlanmaya çalışmak gibi (Weaver, 1997, s.30) .

1.3.Motivasyon İle İlgili Kavramlar

İhtiyaç: En genel anlamda “ihtiyaç, bedenle ilgili veya sonradan kazanılmış bir gerekliliğin eksikliği, yokluğu karşısında ortaya çıkan bir durumu anlatmaktadır. Yani bedenimize bağlı biyojenik eksiklikler gibi sosyolojik ve psikolojik eksiklikler de ihtiyaç olarak adlandırılmaktadır” (Tikici, Deniz ve Kınır, 1998, s.205). Kesici (2003)’ye göre bir ihtiyaç kişiyi, spesifik bir duygu ya da heyecan yaşamaya ve kendi kendini ifade etmedeki engelleri ortadan kaldırmaya sevk etmektedir.

Dürtü: Dürtü, organizmayı bir davranışa veya faal çabaya iten güçtür (Demir ve Acar, 1997, s.70). Ancak organizmanın harekete geçip geçmemesi dürtünün gücüne ve ihtiyacın derecesine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla acıkan bir kişinin yemeğe ulaşma imkanı olsa da yeterince acıkmamışsa gücü zayıf olacaktır.

Davranış: Başaran (1991,ss.28-29) davranışı, insanların başkaları tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak gözlenebilen bilinçli etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır. Davranış dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bir davranışı ortaya çıkaran içsel ve dışsal nedenler çözümlenmeden davranışın anlaşılması olanaksızlaşmaktadır. Bu yüzden davranış aynı zamanda karmaşık bir oluşum sürecine sahiptir.

Motiv (Güdü): İnsanı bir hedefe ulaşmak için harekete geçiren ve onun davranışını kuvvetlendiren iç güç motiv (güdü) olarak tanımlanmaktadır. Motivler, insanların yaşadıkları ile şekillenerek bir doku oluşturmaktadır. İnsanların motiv dokusu, içinde yaşadığı kültürün özellikle de eğitim çevresinin etkisiyle oluşmaktadır. İnsanların motiv dokuları farklı olmakla birlikte dört grupta toplanabilmektedir. Bu motivler başarıya, bağlanma, yarışma ve güç sahibi olmadır. Motivlerin baskın ya da çekinik olma durumuna göre insan davranışları şekillenmektedir (Güney, 2000, s.177).

Motivasyon (Güdülenme): Motivasyon (güdülenme), işletme ve kişilerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir çalışma ortamı yaratacak, kişiyi harekete geçirmeyi sağlayacak etkileme ve isteklendirme faaliyetleridir (Güney, 2000, s.177).

Verimlilik: Verimlilik, elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için kullanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı olarak ifade edilmektedir.

Akdemir (2000, ss.65-72)' e göre işletmelerde çalışanları verimliliğin yükseltilmesine doğru yönlendirmede etkili olan konu motivasyondur. İşletmelerde verimliliği sürekli olarak geliştirebilmek için motivasyon konusundan yararlanmak gerekmektedir. Çünkü işletmede tüm fiziksel ve teknolojik koşullar ne kadar modern olursa olsun, verimliliğin yükseltilmesini sağlayacak olan çalışanlardır.

Ödül - Ceza: Demir ve Acar (1997, ss.44-174), ödülü, “başarıyı teşvik etmek amacıyla, bir konuda başarı sağlayan veya bir yarışmayı kazanan kişiye verilen ekonomik, sosyal veya sembolik değer” olarak tanımlamıştır. Ceza ise, “istenmeyen, yasaklanmış davranış veya eylemlerin gerçekleştirilmesi durumunda uygulanan olumsuz yaptırımlardır.

İşletmeler ödül - ceza sistemini uygulayarak işletme içerisinde adalet anlayışının sağlanması, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini dolayısıyla tatmin olmalarını sağlamakta ve çalışanların motivasyon düzeyini etkilemektedirler.

Moral: Eren (1993, s.112) morali, “ olumlu davranışlar ve iyimser bir bakışla ortaya konan kendinden emin tavır “olarak tanımlamıştır. Moral bir insan veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak da tanımlanmaktadır. Moral dinamik bir kavramdır ve onu yükseltmek için devamlı özen göstermek gerekmektedir. Yüksek moral seviyesinde çalışanların iş verimliliği olumlu yönde etkilenmekte, dış faktörlere, hastalıklara karşı dirençleri artmaktadır. Ayrıca grevler, izinler ve devamsızlıklar da azalmaktadır.

Çalışanın morali iki şekilde incelenmektedir:

Bireysel moral, çalışanın işine karşı duyduğu his olarak tanımlanmaktadır. Bu hissin gelişimi çalışanın ihtiyaçlarına ve bunların tatmin edilmesiyle sağlanmaktadır.

Grup olarak moral, sosyal tepkiler olarak tanımlanmakta ve grup üyelerinin bulaşıcı olan davranışlarının etkileri zamanla artmaktadır (Ergül, 1996, s.86).

İş Tatmini: Eren (1999, s.112) , çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar ile beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarıyla üretmenin, hizmet etmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlamaktadır. “Eğer işçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gururu onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler ile ilgilidir” (Bingöl, 1997, ss.266-267).

1.4. GÜDÜ VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

En genel anlamda güdü, “organizmayı harekete geçiren durumdur”. Güdüler bir kez ortaya çıkıp doyuruldukları zaman tamamen ortadan kalkmazlar, bir süre

sonra yeniden ortaya çıkarlar. Buna güdülerin döngüsel olma özellikleri denir. Buna göre, güdü döngüsü şu şekilde meydana gelir:

- A. İhtiyacın hissedilmesi
- B. İhtiyacı gidermeye yönelik davranış
- C. İhtiyacın giderilmesi (rahatlama) (Bacanlı, 2003, s.204)

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar, canlı bir organizma olarak tanımlanan insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir (Sabuncuoğlu, 1997, s.97).

Başka bir ifadeyle güdü; “istekleri, ihtiyaçları, ilgileri, dürtüleri içine alan genel bir kavram” olarak görülür (Cüceloğlu, 1996, s.6). Bireyin ihtiyaçları tatmin edilmezse bir dengesizlik durumu ortaya çıkar. İnsan doğasında var olan ihtiyaçlar güdüler tarafından belirlenir. Güdülerin çeşitlerine yönelik olarak yapılan en yaygın sınıflandırma, içgüdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdüler şeklinde yapılandırılır (Arıcı, 2000, s.231).

1.4.1. İçgüdüler

Aşıkoglu (2000, s.41), iç motivisi (içgüdü) “bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlar” olarak tanımlamıştır. İçgüdü akla dayalı olmayan tamamen bilinç dışı olarak oluşan davranışların bütünüdür.

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

Sabuncuoğlu ve Tüz (2001, s.100) herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerektiğini belirtmişlerdir:

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel davranışın, hayvanlar âleminde evrensel niteliği

olmalıdır.

- İçgüdüye dayalı davranış, öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur.

1.4.2.Fizyolojik Güdüler

Aşkoğlu fizyolojik güdülerini” insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş güdüler” olarak tanımlamıştır. Yarı bilinçli veya yarı bilinçsiz niteliktedir; Beslenmek, giyinmek, ısınmak gibi. Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesine dayalı olan güdüler, tüm insanlarda vardır fakat şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişir.

1.4.3.Sosyal Güdüler

İnsanlar, hayvanlardan farklı olarak toplum hayatı yaşarlar. Yani insanlar daima bir arada, toplumu yöneten gelenek, görenek, kanun gibi kurallarla bir düzen içinde, kişisel ilişkilere sahip olarak hayatlarını devam ettirirler. İnsanlar toplumun düzenini sağlayan kurallardan bir an olsun uzak kalamazlar. Toplum hayatının devamını ve düzenini sağlayan kurallar, insan hayatında davranış alışkanlıkları sağlar. Bunlara görenekler, gelenekler, idealler denir. Birey de toplumun beğendiği, takdir ettiği bu ideallere, görenek ve geleneklere göre davranışlara sahip olmaya çalışır. Yani, toplumun beğendiği, takdir ettiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış şekilleri için birer güdü rolü oynarlar. Buna göre sosyal güdüler, toplum hayatı yaşayan bireyde; eğitim, öğrenme, tekrar ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen kuvvet ve etmenlerdir (Öztabağ, 1970, s.44).

1.4.4.Psikolojik Güdüler

Peker ve Aytürk (2000, s.292), göre “ bireyleri ruhsal (manevi ve psikolojik) olarak güdeleyen faktörler, amaç ve hedefi olmak, başarı ve kazanç sağlamak, ilerlemek ve yükselmek, ödül almak, buluş (icat ve keşif) yapmak, mal/eşya (ev, araba, vb.) satın almak, kendine inanmak ve güvenmek, dürüst ve adil olmak,

affetmek ve merhamet sahibi olmak, özgür ve özerk olmak, ihtiras sahibi olmak, meydan okumak, değişmek ve gelişmek, aldatmak ve ihanet etmek, zengin olmak, umutsuz ve çaresiz olmak, heyecan duymak, eğlenmek, kendini savunmak ve kanıtlamak, okumak ve eğitim yapmak, olumlu düşünmek, denetlemek ve kontrol etmek, merak etmek, yardım etmek, iyilik etmek, hayır yapmak, iyi bir insan olmak, isim ve eser bırakmak, öldükten sonra iyi anılmaktır”.

1.5.Güdülemeyi Etkileyen Faktörler

Keskin (2003) göre güdülenme biliş, davranışlar, çevre ve diğer kişisel etkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. “Burada sözü edilen kişisel etkenleri 4 grupta toplamak mümkündür” :

1-Uyarılma

2-İhtiyaçlar

3-İnançlar

4-Amaçlar

1.5.1.Uyarılma Kaygı

Genelde uyarılmışlık hali, organizmanın verimli bir öğrenme sağlayabilmesi için hazır ve tetikte bulunmasıdır. "Canım ders çalışmak istemiyor" diyen öğrenciler aslında yeterli uyarılmışlık seviyesine ulaşamamıştır. Kantinde ya da yatakta ders çalışmak, genel uyarılmışlık haline getirmesini, dolayısıyla öğrenmesini güçleştirmektedir. Uyarılma belirli bir noktaya geldiğinde optimalleşmektedir. Optimal seviye öğrenme için ideal olanıdır. Kaygı içinde aynı şeyleri söylemek mümkündür (Keskin, 2003).

1.5.2.İhtiyaçlar

Keskin (2003) göre ihtiyaç “arzulanan veya gerekli olan bazı şeylerin eksikliğidir. Eksiklik algılanan ya da gerçek olabilir. İhtiyaçlar basit ve somut olabileceği gibi karmaşık ve soyutta olabilir”.

Konu ile ilgili Önen, Tüzün ve Burak (2005, ss.25-26) şunları söylemişlerdir. “İhtiyaçlar, motivasyonun ilk aşamasını oluşturur. Bunlar, her ne kadar insanın temel

ihtiyaçlarını içeriyor olsa da ya zaman içinde kılık değiştirmiş ya da öğrenilmiş olarak yeni bir kimlikle karşımıza çıkabilir. İnsanları motive etmek üzere yapılacak düzenlemeler, ihtiyaçlarla doğrudan ya da dolaylı olarak ilintili kılınmalıdır. Çünkü organizmanın herhangi bir ihtiyaç olmadan belirli bir amaç yönünde enerji üretip harekete geçmesi mümkün değildir.”

Bir insanın ilk basamaktaki ihtiyaçları giderilmeden üst basamak ihtiyaçlarını motivasyon unsuru olarak kullanmak mümkün olmaz. Alt basamaktaki ihtiyaçlar giderildikçe, bir üst basamaktaki ihtiyaçlar ortaya çıkar. Herhangi bir basamaktaki ihtiyacı gideren aracın diğer basamaktaki ihtiyacı tatmin etmesi imkânsızdır. Bu durumda işletmeler, bir üst basamaktaki ihtiyaçlara ve onları karşılama yollarına yönelerek personeli işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidir.

1.5.3. İnançlar

Kişilerin güdülenmesini etkileyen üçüncü kişisel faktör, onların inançlarıdır. Yükleme kuramı ve bazı araştırma bulguları, yeteneklerin kararı ve denetlenemez olduğunu ifade ederken, bazı görüşler de yeteneklerin çabayla geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Diğer yandan yetenekle ilgili inançlarda gelişimsel farklılıklar vardır (Keskin, 2003).

Bir işletmeci ve ya yönetici işletmenin plan ve programlarına, işyerinin düzenine, amirin davranışlarına ve ücretleme yöntemlerine karşı işçilerin inanç ve tutumlarını bilirse, işletmenin daha iyi bir sosyal ortamda ve daha verimli bir şekilde çalıştırılması için gerekli önlemleri alabilir. Böylece herkesçe beğenilecek bir program geliştirme şansı artar (Eren, 1993, s.93).

1.5.4. Amaçlar

Hedef, insanın beyninde ulaşılmamasının gerekliliği algılanarak organizmada enerjinin oluşmasını sağlayan ve davranışlarını yönlendirmek üzere oluşan itici gücün nedenidir. İnsanın her davranışının arkasında bir neden ve önünde de hedef vardır. İnsan hedefsiz, rastgele hareket etmez. Hedefe ulaşamayabilir ama davranışlarını hedefe ulaşmak için düzenler (Önen vd. ,2005, s.28).

1.6. İnsan Doğası Hakkında Görüşler

İnsanın doğası ve nitelikleri hakkında birçok görüş belirtilmiştir. Bu nedenle motivasyonla ilgili insan doğası hakkındaki kurumsal görüşlerde önemli özetlemelere gideceğiz.

1.6.1.X ve Y Kuramları

Douglas McGregor insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toparlamaya çalışır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler bu İki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır. Douglas McGregor, örgütleri inceleyerek, var olan durumu "X" (eski - kötü) ve olması gereken durumu ise "Y" diye adlandırmak sureti ile "X - Y" teorisini geliştirmiştir. "Y" yaklaşımında insan, layık olduğu yeri almıştır. Mc Gregor'a göre idareciler çalışanların ne ile motive edilebileceklerini saptayabilirler. Ancak bunu yaparken alacakları kararların isabet derecesi, onların hareket noktalarını teşkil eden kabullerinin doğruluk derecesine bağlı olacaktır (Can, 2005, s.234).

X Kuramına göre insanın doğası;

a) İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.

b)Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli ve gerekiyorsa tehdit edilmelidir.

c)Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.

d) İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.

e) Kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

McGregor'a göre klasik yöneticiler insanı X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir (Can, 2005, s.235).

Mc Gregor'a göre idareciler çalışanların ne ile motive edilebileceklerini saptayabilirler. Ancak bunu yaparken alacakları kararların isabet derecesi, onların hareket noktalarını teşkil eden kabullerinin doğruluk derecesine bağlı olacaktır."X" teorisinin insan görüşünü kısaca belirtirsek şunları görürüz. Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiğince işten kaçır. İnsanın bu işi sevmeme nedeni ile insanların çoğu kurum amaçlarının elde edilmesinde yeterli gayreti göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır (Durmaz, 2002, s.117).

Y Kuramına göre insanın doğası;

a) Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

b) Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir. (X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışından gelirken burada kendi kendine geçmektedir.)

c) Kişinin amaçlarına yönelmesi ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir.

d) Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla almak durumunda kalmayıp onu elde etmek ister.

e) Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu, yöneticinin, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir (Can, 2005, s.235).

"Y" teorisine göre, motivasyon, sorumluluk yüklenme isteği, gelişme potansiyeli, kurumun amaçları ile bütünleşme, bencil ihtiyaçlar (öz gerçekleştirme, kendini aşma) her insanda var olan özellikleridir. Sistemin görevi ve sorumluluğu zaten var olan bu niteliklerin tanınması ve geliştirilmesine ön ayak olmasıdır (Durmaz, 2002, ss.118-119).

Yönetici insanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa onlara esnek iş saatleri uygulayarak, tek düze ve can sıkıcı işler yerine, işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir. Yani kısaca

yönetici, onları klasikler gibi korkulma ve kontrol yöntemleriyle işe yöneltmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı oluşturmaya çalışacaktır (Can, 2005, s.235).

1.6.2.Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı

Chris Argyris insan gelişmesini olgunlaşmışlık yönünden inceler. Ona göre insanlar çocukken olgunlaşmamış bireylerdir. Ama zamanla olgun birer birey olma yönünde gelişirler. Olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı, kısa zaman görüşlü, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt bir konumda ve benliğinin farkında değildir. Olgun insan ise bu özelliklerin tersine aktif, bağımsız, uzun zaman görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarılarda olmak isteyen ve benlik sahibidir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek işbölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın yukarıda belirtilen temel niteliklerine tam anlamıyla zıt olduğunu söyler ve klasik örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış geri zekâlıların nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildiğini belirtir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri, insanlardan çalışmaları üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip, olmalarını, pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısa zaman görüşlü bireyler gibi çalışmalarını, birkaç işi yapma (akşama kadar vida sıkma) gibi bir İki ustalıklarını göstermelerini istemektedir. Bu istekler olgun insanın özellikleriyle taban tabana zıt olduğundan, çalışanların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya işi terketme ya mücadele etme ya da vurdumduymaz olmakla sonuçlanacaktır (Şimşek, 1998).

Argyris bu eksikliklerin giderilmesi için Mc Gregor'unkine benzer bazı önerilerde bulunur.

İnsan doğası hakkında anlattıklarımız yöneticinin güdüleme ve önderlik konularındaki yaklaşımlarına ışık tutucu niteliktedir. Bu nedenle insanın güdülenmesi ve önderlik hakkında çeşitli kavramları tartışırken göz önünde bulundurulması gerekir.

1.7. Personelin Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Geliştirilen Teoriler

Endüstri devriminden sonra artan işbölümü ve uzmanlaşma, çalışanlarda işleyme karşı isteksizlik uyandırmaya başlamıştır. Bu isteksizlik, bilim adamlarını araştırmaya sevk etmiştir. Araştırmacılar, çalışanların; davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmak için çalışmışlardır. Çalışmalarında; “Yaklaşık olarak aynı yeteneklere sahip olan bir grup insan aynı koşullarda, verimli olarak çalışırken; farklı bir grup insan neden, verimsiz çalışıyor?” sorusuna cevap aramışlardır. Bu noktadan hareketle, motivasyonun iki ana ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler; ağırlık dereceleri ve doyurulma biçimleri farklı motivasyon teorilerinin doğmasına sebep olmuşlardır. Motivasyon teorilerine geçmeden önce bu teorilerin doğmalarına sebep olan çalışma isteksizliği kavramının üzerinde de durmak gereklidir. Şöyle ki; “18. yüzyılın ortalarından sonra makineleşmenin başlattığı endüstri devrimi ile üretimdeki güç insandan makineye devrolunmuştur. Teknolojinin sürekli gelişimi, insanları işlerinden olma tehlikesi ile baş başa bırakmış ve toplumdaki güvenin sarsılmasına sebep olmuştur. İş üzerindeki ana unsurun insandan makineye doğru kayması, insanı işsiz kalmak kadar tehlikeli olan amaçsız kalma hissi ile de karşılaştırmıştır”. Bu etken insanlarda çalışma isteksizliği doğurmuştur. “1950’lerden sonra makineleşmeden otomasyona doğru geçildikçe yani makinelerin fiziksel güçlerine bir nevi düşünsel güç eklendikçe isteksizlik daha da yoğunlaşma göstermiştir”. Üretim faaliyetleri ile başlayan daha sonraları basit karar mekanizmalarına kadar inen otomasyonlaşma derecesi, insanın makineler üzerindeki denetimini önemli ölçüde azaltmıştır. Çalışma düzeninde köklü değişiklikler getiren otomasyon; çalışanların alışkanlıklarını ve ruhsal yapılarını da olumsuz etkilemiştir (Sabuncuoğlu, 1997, s.134).

Bahsedilen tarihi süreç içerisinde; “çalışma isteksizliğini, alışkanlıklardaki ve ruhsal yapılarıdaki olumsuz değişiklikleri gidermek ve insanları yönlendirmek konularında araştırmacılarca çeşitli motivasyon teorileri önerilmiştir”. Bu teoriler, insanları motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürülebilir kılmak üzerinde yoğunlaşırlar. Bazıları insanın ihtiyaçlarının ifadesi olan motivlere yani içinden gelen faktörlere ağırlık verirken bazıları da insana dışardan verilen teşviklere ağırlık vermişleridir (Koçel, 1995, s.510).

Motivasyon teorilerini iki temel grup içinde inceleyebiliriz. Bunlardan ilki, “bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen içsel faktörlere ağırlık veren kapsam (ya da içerik) teorileri; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir” (Dalay, 2001, s.368).

1.7.1.Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bunların göreceli güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin güdelediğine önem vermektedir (Mullins, 2002, s.426).

İçerik kuramları temelde insanları motive eden ihtiyaçları vurgulamaktadır. İnsanların her zaman için yemek, başarı ve para gibi temel ihtiyaçlarının olduğu inkâr edilemez. Bu ihtiyaçlar da insanları, sözü geçen ihtiyaçları tatmin edebilmek için bazı davranışlara itmektir. Buradaki önemli nokta ise yöneticilerin az sonra değinilecek kuramlardan bazı çıkarımlar yaparak kontrolü altındaki çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilmesi ve organizasyondaki ödül sistemlerini ona göre düzenlemesidir. İçerik kuramları insanları iş yaşamında neyin güdelediğini belirlemeye çalışır, içerik kuramlarına göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdelemektedir. Kuramcılar da bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı gösterebilmek için işgörenlerin ulaşmaya çabaladıkları amaç veya güdeleyicilerin tiplerini saptamaya çalışırlar. İçerik kuramları "statik" olarak nitelendirilirler; çünkü bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki (geçmiş veya şimdiki zaman) bir veya birkaç noktayı kapsar. Bu nedenle içerik kuramları iş davranışını veya güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese dahi insanları iş yerinde nelerin güdelediğini anlamak için önemlidirler. İhtiyaç kuramları insanların tatmin etmek istedikleri bir takım fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları bulunduğunu ileri sürer. Güdüleme bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmek istemesinden doğan bir güçtür. Öyleyse, tatmin edilmiş bir ihtiyaç güdeleyici değildir. En tanınmış ihtiyaç kuramları arasında Maslow'un ihtiyaçlar merdiveni kuramı, Herzberg'in ikili etken kuramı ve Alderfer'in VİG ihtiyaçları kuramı yer alır (Yüksel, 2000, s.135).

1.7.1.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham H. Maslow (Brandize Üniversitesinde profesör olarak görev yapmıştır) , Hümanist Psikolojinin ABD’deki öncülerindedir. Maslow’un (1943) adı, geliştirdiği “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ile özdeşleşmiştir. Maslow’un motivasyon olgusuna getirdiği yenilik, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003, s.137). “Araştırmalarının sonuçlarına göre, tüm insanların gelişmeye, bütünlüğe ve en üst seviyede potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik doğuştan gelen dürtülere sahip olduğunu kabul eder” .Bu dürtüler insanı davranışa yöneltmekte; kişi ise davranışta bulunarak bir sonuç elde etmeyi hedeflemektedir (Önen vd., 2005, s.31).

Maslow'a göre her insanın doğuştan gelen birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşik sıraya göre ortaya çıkar. Burada belirtmek gerekir ki, Maslow’un " İhtiyaçlar Hiyerarşisi" sıralamasının dayanak noktası Murray'nin geliştirdiği ihtiyaçlar listesidir. Maslow bu ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamış ve beş gruba ayırmıştır. Bunlardan ilk iki grup " Fizyolojik İhtiyaçlar" grubunu, diğer üç grup ise "Üst düzeydeki İhtiyaçlar" grubunu oluşturmaktadır. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması bunun altındaki ihtiyacın belirli düzeyde tatmin edilmesine bağlıdır. Bir alt düzeydeki ihtiyaç belirli düzeyde tatmin edilmedikçe üst düzeydeki ihtiyaçlar kendilerini gösteremez, organizmayı harekete geçirecek motivasyon ortamını yaratamazlar (Önen vd., 2005, s.32).

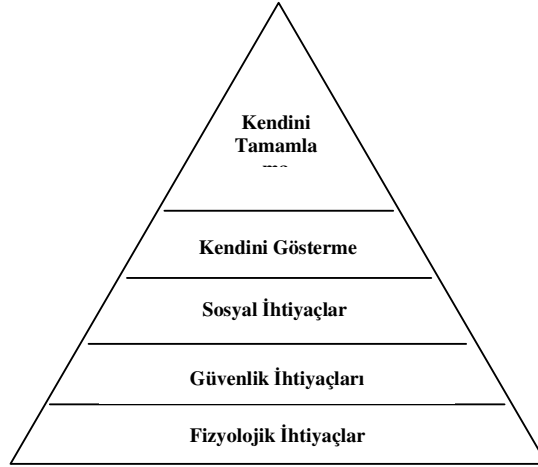
Teoride yer alan ihtiyaçlardan “Temel İhtiyaçlar”; diğer ihtiyaçlardan önce doyurulması zorunlu olan açlık, susuzluk gibi ihtiyaçlardır. Bunun yanında kendi kendine saygı ihtiyacı, kişinin yalnız başına karşılayabileceği bir ihtiyaçtır. Üst düzey ihtiyaçlar (metaneeds) , insanoğlunun hedefleri için devamlı daha ileri gitmek; en iyisi olmak, olduğundan daha iyisi olmak ya da varlığının devamı için ortaya konulmuştur (Kesici, 2003, s.84). Bu motivasyon faktörler, insanların nelerden doyum sağladıkları konusunda yol gösterir.

Maslow’un teorisi başlıca üç varsayıma dayanmaktadır: (Tevruz, 2002, s.102)

1. İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlardır, onların davranışlarını etkiler. Ancak davranışı etkileyenler, doyurulmamış ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar ise güdeleyici olmaz.

2. İhtiyaçlar önem derecelerine göre basit olanlardan, karmaşık olana doğru hiyerarşik bir şekilde sıralanırlar.
3. İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine; yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari derecede doyurulmuş olması gerekir.

Maslow, iki tip güdüden bahseder. Bunlardan biri yetersizlik (deficiency) , diğeri ise gelişme (growth) güdüsüdür. Yetersizlik güdüsü ile insan, fiziksel ve psikolojik dengesini sağlamaya çalışır; gelişme güdüsü ile yaptığının ve yapmış olduklarının da ha da iyisini yapmaya çalışarak mükemmelleşmek ister. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şekil 2'deki gibi gösterilebilir: (Tevruz, 2002, s.102)



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, 2005, s.639

➤ **Fizyolojik İhtiyaçlar**

Fizyolojik dürtü kavramı hep motivasyon teorilerinin başlangıcında ele alınmıştır. Maslow" vücutun normal bir kan akışı sağlamak için sağladığı tabii çabayı baz alarak ihtiyaç kelimesini dürtü kelimesine alternatif olarak kullanmıştır" (Adair, 2006, s.32).

Bunlar içerisinde açlık, susuzluk, cinsellik vb. gibi belli başlı gereksinimler sıralanabilmektedir. Bu gereksinimler "tatmin edilmez ise birey, bu fizyolojik gereksinimleri tarafından baskı altına alınmakta ya da tüm diğer gereksinimler

önemini yitirerek, bireyi tekrar bu dürtüleri tatmin etmeye yöneltmektedir” (Maslow, 1970, s.37).

➤ **Güvenlik İhtiyaçları**

Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçmesi ve geleceğini güvence altına alan sosyal sigorta ve emeklilik, bireysel emeklilik sistemi haklarından yararlanılması gibi ihtiyaçları sıralayabiliriz.

Eğer insanlar akşama ne yiyeceğini düşünmüyorsa evinde yiyecek bir şeyler olmasındandır. Belirli ihtiyaçlarının karşılanmasından birey emin olmalıdır. Güvenlik ihtiyaçları sadece fizyolojik ihtiyaçların gelecek için garanti altına alınmış olmasından ibaret değildir. Güvenlik ihtiyacının bir kısmı da organizmanın hayatını tehlikeye düşürecek durumlardan emin olma halidir. Sel, yangın, hırsızlık gibi endişelerin olmamasıdır (Dinçer, Fidan, 1996, s.309).

➤ **Ait Olma ve Sevme İhtiyacı**

Kişi günlük yaşamında zamanının büyük kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurar. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma, başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirme, sevme ve sevilme ihtiyaçlarının güdümünde davranışlarını düzenler. İşyerinde çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler çok önemlidir. Maslow’a göre “motivasyon kişinin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir. Örneğin ait olma ve sevgi ihtiyaçları düzeyinde bulunan bir kişinin aldığı ücreti yükseltmek; o kişinin çalışma motivasyonunu yükseltmek yolunda pek fazla işe yaramayacaktır. Bu kişinin ihtiyaç duyduğu şeyler; çevresi tarafından kabul görmek, dostluklar kurmak ve topluluk içinde bir yere sahip olmaktır. Ücret artışı bu ihtiyaçlara cevap veremez, dolayısıyla kişiyi motive edemez” (Önen vd., 2005, ss.34-35).

➤ **Takdir ve Saygı İhtiyacı**

Ait olma ve sevgi ihtiyacının bir üst seviyesinde bulunan bu ihtiyaç; kişinin yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini, kendisine güvenilmesini içerir (Tevruz, 2002, s.103).

Maslow'un fikirlerinin bu bölümü, kişinin hem kendine duyduğu saygı (öz saygı ve kendine değer verme) hem de çevresindeki insanlardan beklediği saygı konusunda duyulan istek ve arzunun değerlendirilmesini içermektedir. Maslow bunları iki alt gruba ayırmıştır (Adair, 2006, s.38) :

- Güç, başarı, kifayet, hakimiyet, kabiliyet, dünyaya karşı güven, bağımsızlık ve hürriyet arzusu.
- Saygınlık, prestij, itibar, üstünlük, tanınma, ilgi görme, önem verilme ve takdir edilme arzusu.

➤ **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**

Maslow'un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer 4 ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. İlk dört ihtiyaç eksiksiz olarak doyurulduğu zaman kendini gerçekleştirme ihtiyacı artan oranda hissedilmeye başlar. Böylece bireyler yapmak istediklerini yapmaya daha fazla zaman ayırmaya başlarlar. Maslow'a göre, "bu aşamada bireylerin istekleri ve ihtiyaçları çeşitlenebilmektedir. Bireyler ne olmak istiyorlarsa onu olmalıdırlar; isteklerini gerçekleştirebilmelidirler. Örneğin, müzisyen müzik yapabilmeli, ressam resim yapabilmeli ve şair şiir yazabilmelidir". Bu noktada kendini gerçekleştirmiş bireyden söz etmek mümkün olacaktır (Keser, 2006, s.16).

Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını " kısaca özetlemeye çalıştık. Maslow'un geliştirdiği teorinin özünde, "ihtiyaçların bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın güdeleyici etkisini yitireceği gerçeği vardır. Bu teorinin motivasyon için vurguladığı, insanların halihazırda sahip olduklarından çok, sahip olmak istedikleri tarafından davranışa sevk edildikleri gerçeğidir". İşte, yönetim açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediklerini (ihtiyaçlarını) anlamaktır. Dolayısıyla bu ihtiyaçların tatmin edileceği ortamı sağlayan yönetim çalışanları motive etmiş olacaktır (Önen vd. , 2002,s.34-35).

Maslow'un Teorisinde önemli noktalar;

a) "Tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici bir özelliği kalmaz" kuralını her ne kadar sağduyu ve tecrübeler desteklese de, Maslow'un hiyerarşisinde tatmin edilen herhangi bir ihtiyacın, bir üst ihtiyacı doğurarak sonraki asıl güdü haline gelmesi görüşünün ikna edici bir delili yoktur.

b) Fizyolojik ve emniyet esaslı ihtiyaçlarımız daha basittir. Bu ihtiyaçlarımızın tehdit altında olduğunu hissettiğimizde merdivenden hemen iner ve savunmaya geçeriz. İç ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha yüksek ihtiyaçlar daha zayıftır; ama fark edilebilir şekilde daha insancıldır; bizi insan yapan ihtiyaçlardır. Aslında Maslow kendini gerçekleştirmeyi fizyolojik sağlık ve ideal insanlıkla eşdeğer görmektedir.

c) İhtiyaçlar serbest ve basamak süreci olarak görülse de, Maslow daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların, daha önceki düşük düzeydeki ihtiyaçların tam olarak tatmin edilmesiyle ortaya çıkmasının mümkün olabileceğini savunmuştur.

d) Birçok insanın istek ve hevesi; başarı, tanınma veya tatmin duygularını karşılamak için gerekli olan daha temel ihtiyaçların dışında bir ihtiyaç sonucu doğabilir (Adair, 2006, s.41-42).

Teori birçok kişi tarafından vasat üstü olarak değerlendirilmektedir. Evrensel bir prensip olarak öğretici değer taşıyan sonuç şudur : " Çalışanların istek ve arzuları çoğalmasa beklenebilir." Bu genelleme, insanların artan isteklerinin, nitelik olarak geçmişte edindikleri şeylerden farklı olacağı noktasını göz ardı etmektedir (Adair, 2006, s.42).

1.7.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yaklaşımından sonra geliştirilen en önemli klasik teoridir. Herzberg Maslow'un kuramını geliştirmiş ve Çift Faktör teorisi olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır. Teori bir araştırma sonucunda gerçekleştirilmiştir. Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktaydı. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda, güdülemede

Herzberg modeli diye bilinen "Çift Faktör" kuramını geliştirmişlerdir. "Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici teşvik edici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Bu etmenlerin yokluğu ise nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşamamaktadır". İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Eren, 2003, s.568).

Herzberg yayınladığı araştırmasını 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmıştır." İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" yazılı kâğıtlar dağıtmış ve serbestçe istediklerini yazmaları istenmiştir. Veriler incelendiğinde," araştırmaya katılanların tatminden ve iyi hissetmekten bahsederken, yaptıkları işle doğrudan bağlantılı işin kendisi, başarıma, sorumluluk gibi kavramları kullandıkları görülmüştür. Kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken işle ilgili olmakla birlikte işin dışındaki ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi kavramları kullanmışlardır". Kısaca çalışanların kendilerini çok iyi ve tatmin olmuş hissettikleri işle ilgili konular; çok kötü ve tatminsiz hissettikleri iş dışında yer alan konular olduğu görülmüştür (Önen vd. , 2002, s.41-42).

Herzberg, motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir. Birincisi, hijyen faktörler; "olumsuz duygulara neden olduklarında, insanların çalışmasını engelleyen faktörlerdir. İkincisi, motive ediciler, insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan faktörlerdir". Sırasıyla ele alırsak (Forsyth , 2006, s.25-26-27):

Tatminsizlik Yaratanlar (ya da hijyen faktörler)

- Şirket politikası ve idari süreçler;
- Denetim;
- Çalışma koşulları
- Ücret;
- Meslektaşlarla ilişki;
- Özel hayat(işin onun üzerindeki etkisi)
- Statü;
- Güvenlik;

Hepsi bireyi etkileyen dış faktörlerdir (bundan dolayı bazen çevresel faktörler olarakta adlandırılırlar). Bu alanlarda sorun yoksa, motivasyon konusunda her şey iyidir. Sorun varsa, genel motivasyon duygusunun azalma ihtimali artar.

Tatmin Ediciler (motive ediciler)

Bunlar olumlu motivasyonu yaratan ana faktörleri tanımlar. Güç sıralamasına göre belirtirsek:

- Başarma;
- Kabul görme;
- İşin kendisi;
- Sorumluluk;
- İlerleme;
- Gelişim.

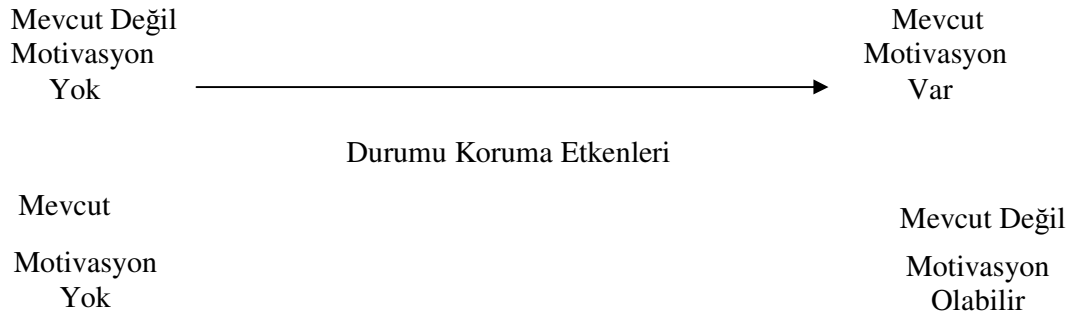
İster olumlu, ister olumsuz olsun, insan doğasının esas değerlerinden ortaya çıkan tüm bu faktörler, insanların görevlerini yerine getirmeyi ve onları iyi bir şekilde yerine getirmeyi istemelerini sağlamak için yönetimin kullanabileceği en iyi fırsatları sunar.

Herzberg'in modeli kullanılan araştırma yöntemi, "herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve

tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır”. Bununla birlikte Herzberg, yöneticilerin güdülemeyi anlamaları konusunda önemli katkılarda bulunmuştur (Can, 2005, s.239).

Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır (Efil, 1998, s.101-102).

Herzberg'in kuramına yöneltilen en büyük eleştiri, ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci plana indirgemiş olmasıdır. Amerikan toplumunda satın alma gücü yüksek olduğu için iş görenlerin başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilir. Ancak tüm toplumlar için bu araştırma sonucunun evrensel olduğunu söylemek güçtür (Akat vd. , 1999, s.2).



Şekil 3: Herzberg'in İki Etmen Kuramı

Kaynak: Koçel, 2001, s.309

1.7.1.3. Alderfer'in Vig (Erg) Kuramı

Clayton Alderfer'in; Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.” Bu teoride üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Var olma ihtiyacı (V), İlişki

kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve Gelişme (G) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan VİG Kuramı ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını modern çağa uyarlamıştır”. ERG Yaklaşımı olarak da ifade edilen bu teoriye göre; “Maslow'un ilk ihtiyaçlar kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme, yani yaşamını sürdürme ve ayakta kalma ihtiyacı örtüşmektedir”. İkinci basamakta ise; Alderfer'in ilişkiler kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; VİG Teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı aynı seviyede yer almaktadır (Koçel, 2001, s.516).

Erg Teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir.

1-Var olma ihtiyaçları; fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvence olmalıdır.

2-İlişkisel İhtiyaçlar; başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hemde diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir.

3-Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya, ilişkindir.

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

Şekil 4: ERG ve Maslow'un Teorilerindeki Adımlar

Kaynak : <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyon>, Erişim:20.02.2008

Yazara göre ilk iki basamaktaki ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmesiyle daha da artar. VİG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar (Can, 2005, s.239).

1.7.1.4. McClelland'ın Üç GÜdü Kuramı

McClelland adlı düşünür insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlü olma ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bu ihtiyaçlar, hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadır (Eren, 2003, s.79).

1. İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeğe önem verecektir.

2. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

3. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2001, s.390).

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir. Düşünüre göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır (Eren, 2003, s.580):

- a) Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.
- b) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
- c) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarısızlığın gerektirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine ortak amaçlar belirler. Ancak başarılı olma olasılığı düşük olan sorumluluklar almak da işine gelmez
- d) Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir.

McClelland'a göre ihtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izlerler. İnsanlar yaşam süreçlerinde çevrelerinde gelişen bir hiyerarşi izlerler. İnsanlar yaşam süreçlerinde çevrelerinde gelişen olayları negatif ya da pozitif duygularla birleştirerek öğrenirler. Bu bağlamda başarı yaşantıları, beraberinde uyanan haz duygularıyla pekiştirilir. Sonuç olarak başarıma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üstte yer alır (Önen vd. , 2002, s.47).

İzlediğimiz teorilerin genelinde birkaç olguya yeniden değinmekte yarar vardır.Gözden kaçmamıştır ki gerek Maslow, gerekse Herzberg ve McClelland'ın yaklaşımında ortak yön, çağdaş birey için motivasyon sürecinin, hiyerarşinin saygı görme ve kendini gerçekleştirme basamaklarından (ya da onlara özdeş motivlerden) başlatıldığıdır. Teorilerde ortak yön, hiyerarşinin ilk basamaklarındaki gereksinimlerin (ya da hijyen faktörlerin)doyum bulmuş olarak onaylanmakta olmalarıdır.

Varsayım bu olduğunda teorilerin kişi başına düşen gelirin yüksek olduğu gelişmiş ülkelerin psikolojik bakımdan da gelişmesini gerçekleştirme olanakları bulmuş bireyleri için geçerli olduğunu düşünme zorunluluğu ile karşılaşılacaktır. Bu

olgu uygulamada üretim aşamalarında bu tür gelişmemiş bireyleri kullanmak durumunda kalan tüm ülke ekonomileri için daha mütevazı motivlere yönelinme zorunluluğunu birlikte getirecektir.

Bu konuyu vurgulama açısından, ülkemizde yapılmış olan iki araştırmanın ve Almanya’da misafir işçiler arasında yapılmış benzer bir araştırmanın yukarıdaki yorumu destekleyen sonuçları kapsadığını burada yeri gelmişken belirtmekte ve söz konusu araştırmalara dikkat çekmekte yarar vardır.

Kapsam kuramlarının tümü motivasyonun en iyi şekilde gereksinimlerin yapısına odaklanarak anlaşılabilirliğini varsaymıştır. Bununla birlikte her bir kuram olayları farklı bir şekilde açıklamış ve gereksinimler hakkındaki kendi görüşünün en önemli açıklamayı getirdiğini belirtmiştir. Ancak hiçbiri insan gereksinimlerinin kesin bir ifadesi olarak düşünülmemeli ya da davranışı açıklamada özgün bir temel olarak kullanılmamalıdır. Kuramların birbirlerinin yerine geçecek şekilde düşünülmesinden ziyade farklı gereksinim desenlerini vurgulayıp, daha uygun bakış açısı getiren modeller olarak görülmesi daha uygun bir bakış açısı olacaktır (Çalışkan, 2008, s.99).

Gereksinimler hiyerarşi kuramında yer alan kendini gerçekleştirme ve değer-saygı gereksinimleri ile VIG kuramındaki gelişim gereksinimi birbirine benzemektedir. “Bunun yanında sevgi gereksinimi ile yakın ilişki gereksinimi birbirine benzerken, fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin her ikisi birlikte VIG’in var oluş gereksinimini oluşturmaktadır. Bunun yanında iki kuram arasındaki temel bir fark ise, gereksinimler hiyerarşisinin, gerçekleştirme ve doyuma dayanan statik bir gereksinim sistemini öne sürerken, VIG modeli engelleme-geri çekilmeye dayanan esnek bir üç-gereksinimli sınıflandırmayı temsil etmiş olmasıdır” (Çalışkan, 2008, s.99).

Herzberg’in çift etmen modeli önceki her iki gereksinim modeliyle de örtüşmektedir. Eğer hijyen etmenleri mevcutsa, hiyerarşideki, güvenlik ve fizyolojik gereksinimleri büyük olasılıkla karşılanmış olacaktır. Benzer şekilde,” hijyen faktörlerinin var olması, VIG’deki yakın ilişki ve var oluş gereksinimlerinin de doyurulmasını sağlayacaktır. Motive edici etmenler işin kendisine ve bireyin gelişim

ya da diğer yüksek gereksinimlerinin doyurulmasına odaklanmaktadır” (Çalışkan, 2008, s.99).

McClelland’ın gereksinimler modeli gereksinimler sıra düzenini içeren diğer modellerle tam uyuşmamaktadır, fakat spesifik olarak bakıldığında “yakın ilişki gereksinimi Herzberg’in bazı hijyen etmenlerini kapsarken, Maslow’un güvenlik-sevgi gereksinimi ile Alderfer’in modelindeki yakın ilişki gereksinimlerine karşılık gelmektedir. Benzer şekilde güç gereksinimi Herzberg’in tanınma faktörü ve Maslow’un saygı-değer gereksinimi ile güçlü şekilde ilişkilidir”. Son olarak, başarı gereksinimi Maslow’un kendini gerçekleştirme ve Alderfer’in gelişme gereksinimleriyle bazı benzerliklere sahip gözükmektedir (Çalışkan, 2008, s.100).

1.7.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin nasıl davranışa geçeceği; kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. Süreç teorilerinin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Diğer bir deyişle, belirli bir davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusunun cevaplanmaya çalışılmasıdır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de davranış ve motivasyon üzerinde rol oynamaktadır (Keser, 2006, s.37).

Süreç kuramlarının amacı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmektir. Bu amaç doğrultusunda süreç kuramları, insan davranışlarını etkileyen kavramları açıklamakta, ödüllerin çalışanlar üzerine ve iş durumlarına etkisine dikkat çekmektedir (Barutçugil, 2004, s.377).

1.7.2.1. Vroom’un Beklenti (Ümit) Teorisi

Önceleri Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti modeli, davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri önünden açıklamaya çalışır. Yazara göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini bilirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Can, 2003, s.242).

Beklenti teorisi, motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışır. Teori temelde kişinin davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söyler. Davranışın sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesi durumunda ise, kişi o davranışı göstermeye motive olmaz. Diğer bir ifade ile “beklenti teorisi; belirli sonuçların ifade edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleşebilirlik ihtimali ve bu sonuçlara verilen değerlerle ilgilidir. Bu teorinin temel önermesi şöyledir: Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın fonksiyonu değildir. Bununla birlikte, sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonu dur. Daha doğrusu, bireyin çevresini algılaması ve davranışların temelinde yatan en önemli faktördür” (Keser, 2006, s. 37-38).

Vroom'un modeline göre bireyler hangi sonuçları tercih edeceklerini bilirler ve onlara ulaşmak için gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlar: valens (değer), bekleyiş (ihtimal) ve araçsallıktır. Vroom'a göre bireyin motivasyon gücü belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile bireyin bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşittir (Birdal, Aydemir, 1992, s.88).

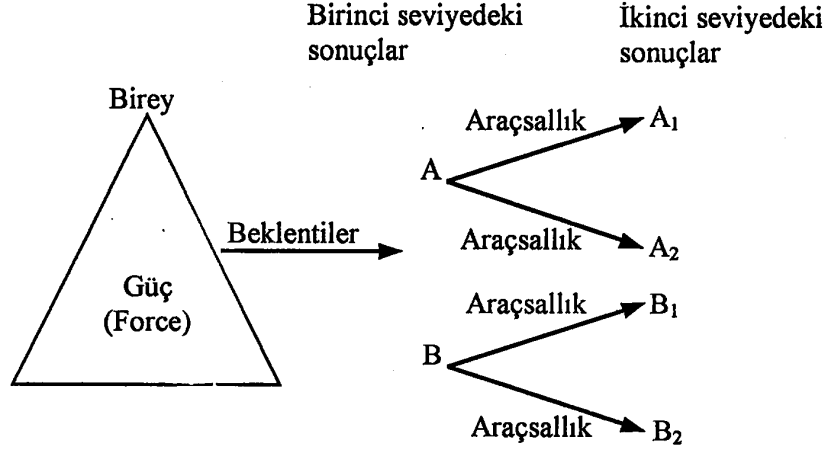
Motivasyon Gücü= ValensxBekleyiş'tir.

Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. -1 ile +1 arasında değer alır. Bireyin sonucu elde etmeye önem verip vermemesine göre bu değer -1 ile +1 arasında değişir.

Modelin ikinci kavramı olan bekleyiş, bireyin belirli bir davranışı sonucunu önceden hayal etmesidir. Kişinin algıladığı bir ihtimal olan bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alır. Eğer subjektif olarak birey sonucun gerçekleşmesine hiç ihtimal vermiyorsa bekleyiş 0, sonucun gerçekleşeceğinden emin ise bekleyiş +1 olacaktır. Bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise birey motive olacaktır.

Modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır, araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif olasılıktır. Beklenti bireyin birinci seviyedeki sonuçları elde etmesi için çaba ve gayretini gösterirken araçsallık birinci seviyedeki sonuçlarla ikinci seviyedeki sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İkinci seviyedeki sonuçlar, birinci seviyedeki sonuçlar tarafından meydana getirilmesi gereken sonuçlar olarak

görülmektedir (Özkalp, 1982, s.153). Yani birinci düzey sonuçlar ikinci düzeydeki sonuçların ortaya çıkmaları ya da elde edilmelerine neden olabilir. Vroom'un beklenti modeli şekil 5'deki gibi gösterilebilir (Eroğlu, 1995, s.272) :



Şekil 5: Vroom'un beklenti modeli

Kaynak: Eroğlu, 1995, s.272

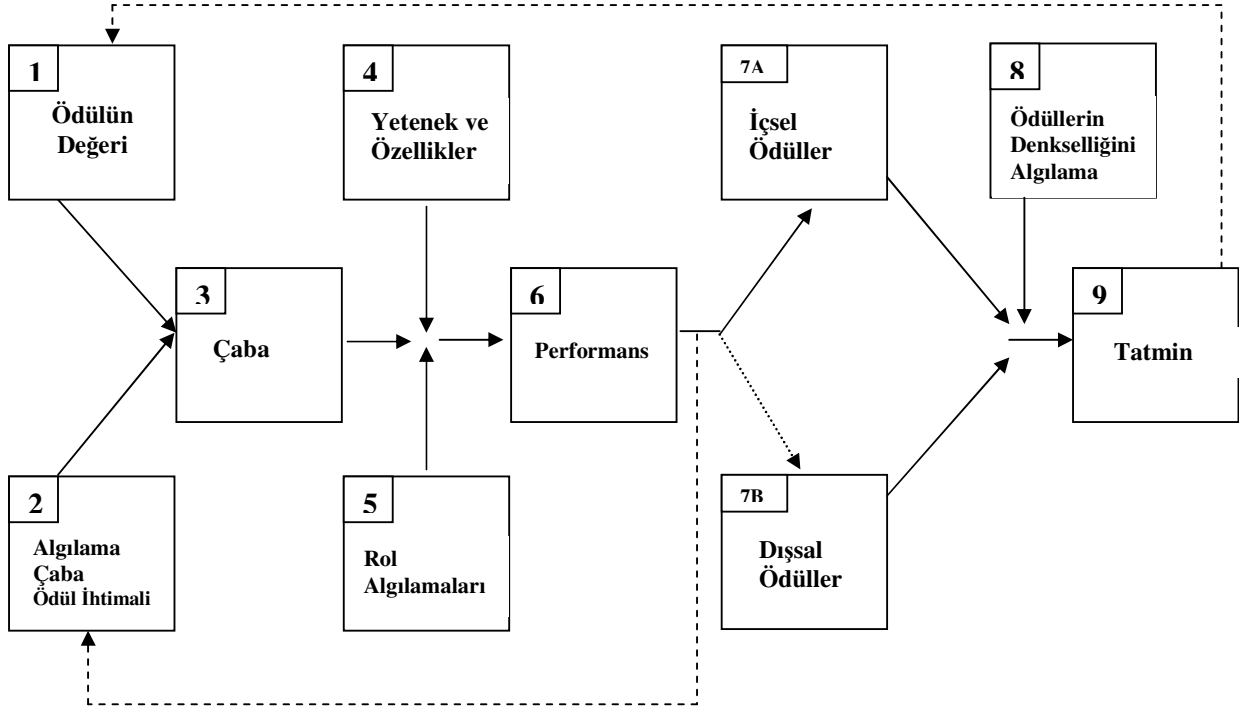
Vroom'a göre para, terfi, tanınma gibi sonuçlar birinci seviyedeki sonuçlardır. Bunların yalnız başına bir değeri yoktur. Fakat bu birinci seviyedeki sonuçlar yiyecek, giyecek, barınma gibi ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesine araç olarak ortam hazırlamaktadır.” Araçsallık da tıpkı valens gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer kişinin tahmini birinci seviyedeki sonucun ikinci seviyedeki sonuca götüreceği şeklinde ise araçsallık +1, değilse -1 değerini alacaktır. Dolayısıyla belirli bir sonucun valensi de tüm ikinci sonuçların valensleri ile bunların araçsallık değerlerinin çarpımına eşit olacaktır” (Eroğlu, 1995, s.273).

Bu modele göre bireyi güdülemenin iki yolu vardır. Birincisi daha iyi haberleşme vasıtasıyla ödülleri artırarak sonuçların değerini yükseltmek, ikincisi ise bu sonuçların elde edilmesi ile ilgili beklentiyi yükseltmektir.

1.7.2.2. Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Vroom'un teorisine destek Lawler ve Porter'dan gelmiş ve Vroom'un modelini daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer kişi; sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba, performans için yeterli, değildir. (Tevruz, 1997.s.39-40). Vroom'un teorisine ek olarak bireyin başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Birey başarmak için ne kadar istekli ve azimli olursa olsun, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır (Keser, 2006, s.40).

Lawler ve Porter'a göre bireyin motivasyonu için beklenti, valens ve araçsallık gibi kavramlar gerekli fakat yeterli değildir. Bu teoriye "bilgi ve yetenek" ile "algılanan rol" kavramlarını eklemişlerdir. Birey bir işi yapmak için ne kadar istekli olursa olsun eğer gerekli yeteneğe, bilgiye sahip değilse işi başaramayacaktır. Teoriye eklenen ikinci kavram ise "algılanan rol" dür. Yüksel, Eğer birey örgütün kendisine verdiği rolü iyi algılayamıyorsa, rol çatışmaları ortaya çıkacak ve dolayısıyla başarılı olması engellenecektir. Diğer bir ifadeyle birey kendisine verilen ödülü diğer bireylerin ödülleri ile mukayese etmekte ve kendi başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığında tatmini olumsuz etkilenecektir. Lawler ve Porter'ın modeli şekil 6'daki gibi gösterilebilir (Eroğlu, 1995):



Şekil 6: Porter ve Lawler'in dinamik motivasyonu

Şemada görüleceği üzere Porter-Lawler modelinin ilk üç basamağı Vroom'un beklenti modelinin aynıdır. Ancak Porter-Lawler modeli çabanın doğrudan doğruya başarıya ulaştıramayacağına işaret etmektedir. Çabanın başarıya götürülebilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekir. Modelde çok önemli bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacaktır. Başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatmini belirler. Bu nokta önemlidir; çünkü geleneksel düşünce olan tatminin başarıya ulaşacağı düşüncesi yerine, başarının tatmine ulaştıracağı düşüncesi getirilmektedir (Yüksel,2000, s.130).

İncir (1990, s.33), bu teorinin çeşitli değişkenleri arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerle ilgili beklentilerin iş başarısı üzerindeki etkilerini 9 maddede toplamıştır. Bunları şöylece sıralayabiliriz:

1. *Ödülün Değeri*: Bu değişken bireyin elde etmek istediği ödüllerle kendi algılamasına göre tespit ettiği değeri gösterir. Yani çeşitli amaçların birey tarafından çekiciliğini ifade etmektedir. Genel olarak” eğer birey ödülün değerini yüksek bir düzeyde tespit etmişse bu ödüle kavuşmak için daha fazla gayret sarf edebilir, ödülün değeri düştükçe de sarf edilen gayret muhtemelen azalacaktır”. Yöneticinin görevi

her bir işgörenin hangi ödüllere değer verdiğini belirlemeye çalışarak, değer verilen ödülleri başarı ile ilişkili hale getirmektir (Yüksel, 2000, s.132).

2. *Algılanan Çaba-Ödüllendirilme İhtimali*: Bireyin arzuladığı ödüle çabası vasıtasıyla kavuşup kavuşamayacağı hakkındaki ihtimaldir. Gayret-ödül ihtimali aşağı yukarı her insanda var olan "belirli bir miktar gayret, belirli türden ödüllere ulaştırır" şeklindeki inanca dayanmaktadır. Birey tecrübe sezgisine dayanarak bunu sübjektif bir ihtimal kabul eder. Bireyin arzuladığı ödüle ilaveten çabasının bu ödüle ulaştıracağı ihtimalinin her ikisi de yüksek ise fazla çaba ortaya çıkacaktır. Eğer ödüllendirilme ihtimali zayıfsa ve ödülün değeri düşükse birey daha az çaba gösterecektir.

3. *Çaba*: Her birey iş yapabilmek için belirli bir bedensel ve zihinsel enerji harcar. Bedensel ve zihinsel enerji bireyin harcayacağı enerji miktarını belirlemektedir. Çabanın miktar, kişinin ödüle verdiği değerle bu çabasının ödüllendirilme ihtimalinin yüksek olduğunu algıladığı durumlarda artacaktır. Diğer bir deyimle kişi kapasitesinin çok daha fazlasını kullanacaktır.

4. *Yetenek ve Özellikler*: Yetenek kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi ve bedensel özelliklerinin tamamıdır. (Bingöl, 1996). Diğer bir deyimle bireyin başarısını etkileyen uzun süreli kişisel özellikleridir. Bireyin herhangi bir işte başarılı olup olamamasında bu özellikler çok önemlidir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi için hem istekli hem de işin gereklerini yapabilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örneğin, muhasebe bilgisi olmayan birisi ne kadar çok istese de bir bilanço düzenleyemeyecektir.

5. *Rol Algılaması*: Bireylerin başarılı olabilmek için ne şekilde çalışmaları ve işlerini nasıl yapmaları gerektiği hususundaki kişisel görüşleridir. Diğer bir ifadeyle bireyin işinin ya da statüsünün gerektirdiği davranışların bilincinde olmasıdır. Dikkat edilmesi gereken şey bireyin rol çatışması içerisinde olmamasıdır. Birey gerekli yetenek ve özelliklere sahipse, rolü ile ilgili davranışları biliyorsa performansı yüksek olacaktır.

6. *Performans*: Performans izafi bir kavram olmasına rağmen çeşitli objektif kriterlerle ölçülebilir (Baykal, 1978, s.39). Performans gayret sonucu ortaya çıkar

fakat gayrete eşit değildir. Performans, çabanın miktarıyla birlikte bireyin kabiliyet ve yeteneklerine ve rol algılamasına bağlıdır. Çaba, yetenek ve özelliklerle rol algılamasının üçü bir araya geldiğinde performans sağlanacaktır.

7.Ödüller: Ödüller bireyin kavuşmayı arzu ettiği sonuçlardır. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayrılır. İçsel ödüller başarılı olma duygusu, önemli sorumlulukları üstlenme duygusu gibi daha çok kişinin kendi çabasıyla elde etmek istediği ödüllerdir. Dışsal ödüller ise ücret, maaş, iş güvencesi, tatil gibi kişiye daha çok başkaları tarafından verilen ödüllerdir. İçsel ve dışsal ödülleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıyla karşılaştırabiliriz. İçsel ödüller ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alan ait olma ve sevgi, takdir ve saygı ile kendini tamamlama ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Dışsal ödüller ise prim, ücret, maaş, emeklilik gibi hiyerarşinin alt basamağında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Lawler ve Porter modelinde içsel ödüllerle performans daha çok ilişki içerisinde. Genellikle dışsal ödüllerin dağıtımını performans esasına dayanmadan yapıldığı için performans ile dışsal ödüllerin ilişkisi kırık çizgilerle gösterilmiştir (Eroğlu, 1995, s.277).

8.Algılanan Denkser Ödüller: İşgörenin çabası karşılığı alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Çünkü birey çabasına veya görevine denk olduğunu düşündüğü bir ödül almak ister. Birey kişilik yapısına ve referans olarak gördüğü kişilerin ödül seviyelerine göre içsel ya da dışsal belirli bir miktarda ödül almak ister. Birey aynı zamanda kendisinin işe yaptığı katkılarla ve bunun karşılığı aldığı ödüllerle diğerlerinin katkı ve ödüllerini karşılaştırır. Birey kendi yetenek ve çabasının karşılığını aldığına inanmıyorsa diğer bireylerin katkı-ödül oranına göre bunu denksel kabul edecektir. Eğer bireyin aldığı ödül beklediğinden büyük ya da en azından ona eşitse birey tatmin olacaktır.

9.Tatmin: İş tatmini işgörenlerin işle ilgili tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu, duygusal bir durumdur (Yıldırım, 1995). Tatmin bireyin elde ettiği ödüllerin, algıladığı denksel ödülleri karşılayıp karşılamadığını gösterir. Eğer bireyin elde ettiği ödüller, algıladığı denksel ödülünden fazla ya da en azından ona eşitse birey tatmin duyacaktır. Eğer bundan az ise tatmin olmayacaktır. Eğer birey geçmişteki çaba ve performansı sonucunda bir ödül elde etmişse daha somaki

çaba ve performansının da ödül getireceğine inanmaktadır. Yüksek performansla birlikte alınan denksel ödüller kişiyi daha çok tatmin edecektir.

1.7.2.3.Adams'ın Hakkaniyet Eşitlik Kuramı

Adams insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarının ne şekilde arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu teori," kişilerin kendi ödül ve katkılarıyla benzer işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırdıklarını; eşitsizlik durumunda motivasyonlarının düştüğünü ileri sürmektedir" (Keser, 2006, s.41).

Bu modele göre insanlar çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumlarında diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırırlar. Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar.

Kuram dört temel kavrama dayanır. Bunlar:

a)Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,

b)Diğerleriyle karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar.

c)Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vb.

d)Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi (Can, 2005, s.243-244)

<u>GİRDİLER</u>	:	<u>ÇIKTILAR</u>	:
Yetenek		Ücret ve yan ödemeler	
Çaba		Takdir	
Performans		İş doyumunu	
Eğitim		Fırsatlar	
Diğer		Diğer	

ORGANİZASYON

Şekil 7: Denge Teorisi

Kaynak: Önen, Tüzün, 2005, s.53

İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terk etme (devamsızlık, istifa...) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirmem olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler:

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik personelin işletme içi ve işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
- Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir (Koçel, 2001, s.525).

1.7.2.4.Locke’in Amaç Teorisi

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen “Amaç modeli, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğunu öne sürer. Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşınca dek çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır”. Ayrıca davranışı güdeleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır (Can, 2005, s.244).

Gary P. Latham ve Edwin A. Locke tarafından geliştirilen teoriye göre “çalışanların işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük önem taşıdığına dikkat çekilmektedir. İnsanların kendileri için saptadıkları amaçları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından ise bu amaçlar için güdülendikleri görüşü savunulmaktadır”. Locke, yüksek amaç saptayanların daha çok çalışıp daha iyi performans gösterdiklerini ileri sürmektedir (Günbayı, 2000, s.42).

Locke ve Henne (1986) hedeflerin davranışı etkilediği dört özellik belirtirler (Önen vd. , 2000, s.62) :

1. Hedefler dikkati ve eylemi kişinin hedefe ulaşacağına inandığı davranışlara yönlendirir,
2. Hedefler, kişiyi daha fazla çaba harcaması için harekete geçirir,
3. Hedefler ısrarcılığı artırır; bu sayede kişi, hedefe ulaşmak için yapılması gereken davranışlara daha fazla zaman ayırır.
4. Hedefler, onlara ulaşabilmek için gereken etkin stratejileri aramakta kişiyi motive eder.

Teori her bireyin açık, seçik ve bilinçli olarak bireysel amaçlar belirlediğini savunur. Ancak bireyler her zaman amaçlı hareket etmezler. Ayrıca amaç belirlerken de her zaman rasyonel davranmazlar. Çoğu kez bilinçsizce ve fazla düşünmeden harekete geçerler. Aynı zamanda bireysel farklılıklardan dolayı her bireyin farklı algılama ve değerlemesi sonucu belirli koşullar hakkında her birey kendi duygu ve yargılarına göre farklı seçimlerde bulunur. Dolayısıyla bireysel amaçları tek tek belirleyip buna uygun politikalar belirlemek güçtür. Ancak teori, bireyleri değerlemek ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlulaştırmak konusunda yöneticilere yol gösterici olması bakımından önemlidir (Eren, 2003, s.522).

1.7.2.5. Atf Teorisi

Diğer motivasyon teorilerindeki bireysel motivasyondan farklı olarak atf (attribution) teorisi bireyler arası davranış ile kişisel algılama arasındaki ilişkilerden bahsetmektedir (Yüksel, 2000, s.141). Bir kaç çeşit olan atf teorisinin ortak yönleri şunlardır:

- a) Birey, dünyasını anlamlı hale getirme arayışındadır.
- b) İnsanların davranışlarını açıklamak için bir kısım iç ya da dış nedenlere atf yapılır.
- c) Bu atfı bulunma büyük ölçüde mantıksaldır.

d) Bu teorinin kökleri daha eskilere dayanmasına rağmen teoriye esas katkıyı Fritz Heider isimli düşünür yapmıştır. Heider, atıfta bulunulan yetenek, çaba, yorgunluk gibibir takım iç güçlerle iş yeri kuralları, iklim gibi çeşitli dış güçlerin birleşerek davranışı belirlediğini savunmaktadır. Aynı zamanda davranışı belirleyen gerçek belirleyiciler olmayıp algılanılan belirleyiciler olduğunu savunmaktadır.

Harold Kelley'in geliştirdiği atıf teorisine göre ise motivasyon insan davranışının "niçin"i üzerinde durur. İnsan davranışının nedeni çoğu zaman açıkça görülemediğinden dolayı bu durum çevresel faktörlerin algılanmasına atfedilir (Yüksel,2000, s.141).

1.7.2.6.Şartlandırma veya Pekiştirme Kuramı

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, “belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır”. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2003, s.703).

Bu kuramın bir işletmede işgörenleri güdülemek için uyarlaması şöyle olacaktır. Bir çalışan işini benimseyerek yöneticinin istediği doğrultuda ciddi bir çaba içinde bulunmuşsa, bu kişinin aynı çabayı göstermesi için onun yönetici tarafından ücret artışı, ücretli izin, şilt verme ya da yükseltme(terfi) biçiminde ödüllendirilmesi gerekir. Öte yandan istenmeyen davranışları gösteren çalışanları da görmezlikten gelmek fakat cezalandırma yoluna gitmemek yeterli olacaktır. Çünkü cezalandırma; başkaldırma, direnç gösterme ve benzeri eylemlerle ya da daha istenmeyen bir davranış biçimine girmeyele sonuçlanabilir (Doğan, 2002, s.248).

Önen vd. (2000, s.62) , yöneticilerin aşağıdaki teknikler arasından seçim yaparak bu teoriyi kullanabileceklerini belirtmişlerdir:

1. Pozitif Pekiştirme: Beklenen davranış ortaya çıktığında çalışana geribildirim ya da ödül vermeyi içerir. Beklenenden farklı bir davranış

gösterildiğinde hiçbir şey yapılmaz.Örneğin bir bankanın gişe görevlisi ,müşteriye verdiği hizmetin süresi kısaldıkça şube müdürü ya da şefi tarafından cesaretlendirilir.; hizmet süresi uzadığında hiçbir şey yapılamaz. Böylece gişe görevlisi, üstlerinden takdir görmek için, hizmet süresini kısıtlamaya yönelik çaba gösterir.

2. Negatif Pekiştirme: Beklenen davranış ortaya çıktığında oluşabilecek istenmeyen sonuçlarla başa çıkmayı ve istenmeyen bir durumdan kişiyi uzaklaştırmayı içerir. Bir uzman danışmanın gecikmiş bir projeyi ele alıp hızla sonuçlandırması ve daha büyük gecikmeleri önlemesi buna bir örnektir.

3. Ortadan Kaldırma: Pozitif pekiştirmeyi vermeyerek davranışı ortadan kaldırmayı içerir. Sürekli olarak işten kaytaran bir çalışana, bu davranışından dolayı diğerlerinden daha düşük bir ücret artışı alacağını belirtilmesi, şüphesiz bu çalışanın işten kaytarma davranışını ortadan kaldırmasıyla sonuçlanacaktır.

4. Cezalandırma: İstenmeyen davranışın ardından istenmeyen bir soncun ortaya çıkması yoluyla, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmayı içerir. Sürekli olarak işe geç gelen bir çalışana yazılı uyarı vermek, çalışanın bu davranışından vazgeçmesine neden olacaktır.

Süreç kuramları; çalışanların iyi bir iş yaptığını inanmalarını, iyi bir iş yapmanın değerli ödüllere yol açtığını bilmelerini, çalışılan ortamda yönetimin adil davrandığını hissetmelerinin vurgulanması yönüyle işgörenler açısından ve iş görenlerin motivasyonunu artırmak istediklerinde bu ne yapılıp ne yapılamayacağı konusunda yol gösterici olması yönüyle de yöneticiler açısından önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONELİN MOTİVASYONUNU ARTTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR, MOTİVASYONUN PERSONEL ÜZERİNE ETKİSİ VE YÖNETİMDE MOTİVASYON

2.1. Personelin Motivasyonunu Arttırmaya Yönelik Araçlar

Bir işletmede etkinliği yükseltmede ve verimliliği arttırmada, motivasyondan yararlanmak mümkündür. Bunun için en önemli konulardan birisi çalışanların etkinliğini arttırmaktır. İşgörenlerin, bireysel veya grup olarak etkinliğini artırmanın yolu ise isteklendirici veya güdüleyici araçların kullanılmasıdır.

Her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur. Bununla beraber geçerliliği kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları temelde üçe ayrılabilir (Eren, 2003):

2.1.1. Ekonomik Araçlar

- Yüksek gelir elde etme
- İş görenler ve sendikalarca kabul edilen ücret artışı
- Primli ücret uygulanması
- Kara katılma
- Ödüllendirme sistemleri

2.1.2. Psiko-Sosyal Araçlar

- Bağımsız çalışabilme
- Kişisel güç ve yetki sahibi olma
- Sosyal statüye kavuşma
- Kişiye ve özel yaşama saygı
- İş güvenliği ve psikolojik güvence

- İş görenlerin önerilerini dikkate almaya yönelik öneri ve değerlendirme komitelerinin varlığı

2.1.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

- Amaç birliğı: İş gören ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır.
- İş gücü planlaması: Günden güne iş performanslarının saptanması ve gelişim planlaması yardımıyla eğitim ve yükselme olanaklarının sağlanması.
- Yetki ve sorumluluk denklığı: Yöneticiler birtakım yetki ve sorumluluklarını alt basamaktakilere devredebilmelidirler.
- İşe bağıllık ve kararlara katılma: Bireylere sorumluluk yüklemek onların başarılarını arttırır.
- Etkin bir iletişim sisteminin kurulması: Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı hem iş görenlerin, yöneticilerin işe motive olmasını sağlar.

İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arası kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdir. Diğer bir deyişle bu etmenlerin oransal önemi kişiye ve duruma göre değişebilir. Bu nedenle bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama derecesi ile diğer bir örgütün tatmin sağlama derecesi aynı olamaz. Buna göre, bir örgütte, astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulasan bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya ulaşamayabilir (Eren, 2003, s.142).

2.2.Çalışanlar ve Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Çalışan açısından motivasyonun önemi, dışsal ve içsel bir takım motivasyon faktörlerinin etkileriyle ölçülmektedir. Dışsal motivasyon faktörleri ücret, iş güvencesi ve psikolojik güvence, saygınlık, statü, çalışma koşulları olarak indirgenebilir. İçsel motivasyon faktörleri ise, kişinin işle ilgili algılarını içermektedir. İşin yapılmaya değer olup olmaması, işin anlamı bireysel çabanın ve emeğin nasıl değerlendirildiğı, ne gibi çıktıların sağlandığı ve tüm bu süreçte

çalışanın sorumluluk boyutunun ne düzeyde olduğu gibi algıları kişinin içsel motivasyonunu belirlemektedir (Keser, 2006, ss.155-156).

Motivasyon;

a) Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

b) Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

c) Çalışanların "ego"larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yöneltecektir.

ç) Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.

d) Örgütlerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

e) Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

f) Çalışanları sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.

g) Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre Örgütlerin "esnek motivasyon" sistemlerini kabule zorlayacaktır.

h) Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan örgütte verimliliğin yükseltilmesi, öte yandan ise, çalışanların örgütten bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar (Şimşek, 1998, s.195).

Yönetim faaliyetlerinin özü olan insan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi olan etkinlik, etkin bir teşvik sistemi sağlanmasıyla olacaktır. Personelin verimliliğinin artırılması onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir. Bu faktörlerden en önemlisi

personelin ihtiyaçlarını uyaran motivasyon yapısını ortaya çıkarmaktır. Çünkü personelin işletme amaçlarına katkıları için teşvik araçlarının belirlenmesi ve güdülerin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Hicks, 1975, s.362). Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi şartlarda nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla gdlenebileceği konusunda yeterli bilgiye sahip yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansı çok daha yüksektir. Örgütün çalıştırdığı işgörenden, işgörenin de rgttten bir takım beklentileri vardır. Yazılı olan sözleşmelere ilaveten ayrıca tarafların davranışsal olarak da birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır (Eroğlu, 1995, s.31).

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne lde ve hangi özendirme araçlarıyla motive edilebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, "sosyal atmosfer" in oluşmasına çalışmalı, ekonomik güdüler kadar sosyo-psikolojik güdülerin de etkisine inanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2001, s.95).

Bu bağlamda Grgen (1997, s.203) ,"işgörenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin, işgörenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını renmelerine bağlıdır. Çünkü işgörenleri nelerin motive ettiği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Ayrıca, motivasyonun kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Başka deyişle, bir işgörenin motive olmasını sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkilemeyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanı, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına sayėı göstererek, işgörenleri nelerin motive edeceğini saptamalıdır" şeklinde görüş beyan etmektedir.

2.3. Personelin Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Araçlara Yakından Bakış

Bireylerin iş yaşamındaki sorunlarının bir kısmı bireysel yöntemlerle çözülebileceği gibi, bir kısmı örgütsel çözümler gerektirmektedir (Keser, 2006).

İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arası kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdir. Diğer bir deyişle bu etmenlerin oransal

önemi kişiye ve duruma göre değişebilir. Bu nedenle bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama derecesi ile diğer bir örgütün tatmin sağlama derecesi aynı olamaz. Buna göre, bir örgütte, astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulasan bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya ulaşamayabilir (Eren, 2003,ss.570-571).

2.3.1.Ekonomik Araçlar

Bireyi motive eden unsurlar çoğunlukla ekonomik temele dayanmaktadır. Bireyin işe girmesindeki temel sebeplerden birisi gelir elde etme arzudur. Dolayısıyla bireyin daha fazla motive olmasında ekonomik araçların kullanılması önem kazanmaktadır (Keser, 2006, s.164).

Motivasyonu artıran faktörlerden ekonomik faktörler, ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül olarak sıralanmaktadır.

2.3.1.1.Ücret Artışı

Ekonomik faktörler içinde en eski ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu gibi onun işletmeye bağlı kalmasında da önemli bir faktördür. Ayrıca ücret, kişinin toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini artırmaktadır. Elde ettiği gelir sayesinde geleceğinin güvence altında olduğunu düşünen çalışanın motivasyonu daha yüksek olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.109).

Ancak ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmezse; ücret artışı bireyi motive edici bir araç olma özelliğini yitirir. Ücret artışı, çalışanın bir ek çabası karşılığı verilmeli ancak bu araç sürekli kullanılmamalıdır. Çalışanlar yeterli bir şekilde ücretlendirilmeli; ücretlerin adaletli dağılımına gerekli önem verilmelidir (Keser,2006, s.165).

Ücretler birden çok nedenle önemlidir:

- Maaş yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur
- Maaş ölçüsü işinin 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 (Hagemenn, 1997, s.43).

Yapılan bir çalışmada "para çalışanın performansı ile ilişkilendirildiğinde bir motivasyon aracı olarak anlam kazanacağı" belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlar organizasyonda performansları ve elde edecekleri ödüller arasında sıkı bir bağ olduğuna inanılırsa, o zaman para, kişileri motive eden bir unsur olmaktadır (Stephen, Decenzo, David, 2001, s.145).

Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, işgörenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasında ilişki incelendiğinde işgücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Verimlilik maliyetleri düşürücü faktörlerdendir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar işgörenlerine daha iyi ücret, ücret zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler verebilirler. Bu da işgörene güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygusunu artırmaktadır. Ücretlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının çalışmaları göstermiştir ki ücretlerin miktarı işgörenleri motive eden faktörlerin başında gelmektedir. Etkin bir ücret ve maaş sistemi meydana getirmek için işletmeler performans, verimlilik ve motive edici teşvik unsuru olarak değerlendirirler (Eren, Erdil, Zehir, 2000, s.121).

2.3.1.2.Primli Ücret

Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında, daha fazla ve verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “ primli ücret “ denir. Bazı işletmeler, çalışanlarına verimli çalışmaları veya ek çaba göstermeleri karşılığında prim verirler. Primlerin hesaplanmasında genelde zaman esaslı ve parça başı ücret vb. kriterler kullanılmaktadır (Keser, 2006, s.165).

İşletmeler tarafından; akort ücret sistemi, kazanç paylaşım modeli, öneri-ödül modeli, riskli kazanç modeli, kar paylaşım modeli, ikramiye gibi primli ücret sistemleri üretim ve hizmetin miktar ve kalitesini arttırmayı amaçlayan ve işgörenleri daha çok ödüllendiren, çalışmayanları ise motive eden özellikleri nedeniyle yaygın biçimde uygulanmaktadır.

Primli ücret sistemi konusunda farklı görüşler mevcuttur. Kimileri bu tür ikramiyelerin aslında performansa zarar verdiğini düşünmektedirler. “Bireysel performansa dayalı derecelendirmenin, kısa vadede performansı artırdığı, ancak uzun vadeli plânlamayı mahvettiği, işgörenleri korkuttuğu, kaliteyi düşürdüğü, iş kazalarını artırdığı, ekip çalışmasını yok ettiği ve düşmanlığa yol açtığı şeklinde sakıncaları olduğu savunulmaktadır” (PFEFFER, 1995, s.122).

2.3.1.3.Kara Katılma

İşletmenin her dönem sonucunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sisteminin özünü oluşturur. Sistemin amacı, çalışanların emeğinin işletme için çok önemli olduğu duygusunu yaşatmak veya çalışanların örgüt için önemli bir unsur olduğunu vurgulayarak onların örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Deniz, 2005, s.143) .

Günümüzde kâra katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel ya da yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kâra katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönlendirmektedir.

“ Kâr paylaşımı genelde hızlı büyüyen ve işgörenlerine önemli miktarda ödül imkânı sunabilen işletmeler için faydalı olmaktadır. Genel ekonomik koşulların iyi olması da bu faydayı artırmaktadır. Ancak, yoğun rekabet ortamı içerisinde, düşük kâr marjlarıyla, çalışan durağan işletmeler için söz konusu fayda daha az olmaktadır. Kâr paylaşımı yöneticiler ve profesyonel yüksek seviye çalışanları için özellikle anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onların karar ve faaliyetlerinin işletme kârı üzerindeki etkisi daha belirgindir” (NEWSTROM , DAVIS , 1993,).

2.3.1.4. Ekonomik Ödüller

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu tür uygulama, işletmede bir öneri yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir. Çalışanın ürettiği mal, hizmet (buluş, öneri olabilir) ile ödül arasında geçen süre de uzun olmamalıdır. Süre uzun olduğu takdirde ödül amacına ulaşmaz. Kişinin yaptıkları ile ödül arasında kurulan bağ zayıf olacak olursa çalışan

verilen ödülün veriliş amacını unutabileceği gibi motive de olmayacaktır (Silah, 2005, s.93).

Ödüllerin dağıtımında adil davranılması işgörenler arasında ödüllerin dağıtılması konusunda da önemlidir. Ödüllerin dağılımı sırasında işgörenler arasında adalet duygusunu kırarak bir havanın oluşması bile onların moral ve motivasyonlarında bir düşüşe yol açacaktır. İşletmelerin öyle bir ödül sistemi olmalıdır ki, ödülü alanın yanında diğer çalışanlarda ödülün adil olduğuna inanmalıdır. Böyle bir sistemin kurulması ödülü alamayan çalışanları da motive edecektir. Sonuçta verilen ödül, "diğer kişilerce eşitlik ilkesine uygun" görülmelidir (Can, 2005, s.200).

2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar (Aşıkoglu, 2000, ss.51-52).

2.3.2.1. Bağımsız Çalışabilme

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 (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001, s.127-128).

İş hayatında bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Üstlerinin aşırı baskısı altında çalışmak işgörenlerin hoşlanmadıkları bir durumdur. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten

kaçınırlar. Merkezi yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişiler bu yüzden pek verimli olamazlar ve ilk fırsatta kendileri için yeni bir iş arayışına girerler (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001, s.127).

Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu elemanlara, yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Ancak bağımlı çalışmak isteyen ve sorumluluk almak istemeyen kişilere de inisiyatif vermek yararlı olmaz (Genç, 2004, s.238).

Özerkliğin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve elemanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmesi için gerekli eğitimi almaları gerekir (PFEFFER, 1995, s.35).

2.3.2.2. Sosyal Katılma

Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dâhil olmaya çalışır. Yani işletmede pek çok kişiyle bir sosyal ortam oluşmakta ve birey bu gruba iletişimini sürdürmektedir. Bu iletişim bireyin motivasyonunu yükseltmektedir. Araştırmalar (Hawthorne araştırmaları) bir gruba dâhil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır (Keser, 2006, s.168).

2.3.2.3. Değer ve Statü

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli 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. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgöreleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (İncir, 1990, s.67).

Statü, bir kişiye toplumda atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Gerçek bir statüye sahip olan kişi bunun karşılığında çevresinden saygı görmektedir. Bu hemen her kişi için bir tatmin duygusu yaratmaktadır (Eren, 2003, s.335).

Çoğu insan kendini geliştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapmak ister. İşteki başarı, statü ve onaylanma gereksinimini tatmin eder (Hageman , 1997, s.45).

2.3.2.4. Güvenlik

İnsanın doğasında güvende olma ihtiyacı yatar. “Çocukken yabancılardan korkma, yabancı birisi kucağa alınca ağlama gibi huzursuzluğunu belirtir. Yetişkin dönemde geleceğini güvenceye alma girişimleri, hastalığa yakalamamak için korunma önlemleri, soğukta üşümek için uygun giyinme, iş yaşamında ya da evlerde, arabalarda güvenlik sistemlerini kurmak hep insanın güven ihtiyacının bir örüntüsüdür” (Önen vd. , 2000, s.149).

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 geliştirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin isinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakârlık isteyen bir konudur. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artısında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır (Eren, 1996, s.426).

Gerek süreklilik gösteren mali olanakların sağladığı güvenlik, gerekse çalışanın kendine olan güven duygusu, verimlilik artısında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olur (Eren, 1996, s.572-573).

2.3.2.5. İşin Yükselme İmkanları

Çalışanlar, çalışmakta oldukları işte yükselme olanakları da isterler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak buldukları mevkideki

yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayretleri ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır diyebiliriz (Eren, 1996, s.515).

“Kişi, gelirinin artması ve terfi etmekle tatmin olur. Amirlerinin bu iki şekilde takdirleri kendisini amirine ve müessesesine daha çok bağlar, daha da yükselbileceğini hissettikçe bu amacını gerçekleştirebilmek için elinden geleni yapar” (Garih, 2000, s.107).

2.3.2.6. Sosyal Uğraşlar

İşyerinde sosyal uğraşların bulunması bireylerin motivasyonunu artırıcı bir özelliğe sahiptir. İşletmede gerçekleştirilen sportif faaliyetler (turnuvalar) , geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler sosyal uğraş olarak kabul edilebilir. Kısacası işyerinde, düzenlenen bu tür etkinliklerin, düzenlenmesi çalışanları motive etmektedir.

“ Yönetici, elemanlarının iş dışı yaşamları olan bireyler olduklarını unutmamalı ve işte olan sorunlarının çözümüne yardımcı olma gayretinin yanı sıra iş dışı sosyal veya ailevi derterine çözüm bulmada yardımcı olmalıdır”(Garih, 2000).

2.3.2.7. Çevreye Uyum

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 işgörene 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 (Eren, 2003, s.377).

2.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

2.3.3.1. Amaç Birliği

Amaç birliği kurumsal birliği sağlar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmamaktadır. Birliğin mimarı yöneticiler olmalıdır. Çalışanların işlerinde dürüst ve verimli çalışmasının işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük bir hareket olduğuna inandırılmalıdır. Çalışan işletmenin amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde ki işletme ve çalışan tarafının göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir paydada birleşmeyi kolaylaştırır.

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 rekabet şansı da artacaktır (Peker, 1995, s.115).

2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Bazı örgütlerde otoriter ve merkezci yaklaşımların sonucu olarak, yetkilerin büyük kısmı örgütün üst karar mercileri olan tepe yönetimlerinde toplanır. Bu mevkilerdeki yöneticiler sürekli olarak çalışanları sıkı bir denetim ve disiplin altında tutmaya çalışarak düzeni sağlamaya uğraşırlar. Böyle bir yapıda yetki verilmeyen birçok işgören ya da orta kademe yöneticisine geniş sorumluluklar verilir. Sonuçta hantal bir karar mekanizmasına ve karmaşıklaşan bir hiyerarşik yapıya neden olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. “Sorumluluk yüklenen işgörenler, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmadıkları için işler aksayacak; biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşacak, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar baş gösterecek ve bireylerin çalışma isteklerini yok eden, elverişsiz bir iş ortamı oluşacaktır. Bu yüzden, sorumluluk yüklenen bireye aynı ölçüde yetkinin verilmesi taşları yerine oturtacak birincil prensip olarak karşımıza çıkmaktadır”. Böylelikle işgörenler kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklar ve örgüt içerisinde esneklik, uyum ve moral düşük seviyelerde seyretmeyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.136).

2.3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Örgütte eğitim, yaşamsal öneme sahip olmanın yanı sıra, çalışanları motive eden bir araçtır. “Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet etmektedir. Bireylerin kariyer gelişimi açısından işletmelerde eğitim faaliyeti önem kazanmaktadır”. Böylece birey, örgütün kendisini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu algılayacak ve motivasyonu artacaktır (Keser, 2006, s.173).

Bunun yanında yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan işgören kendisine daha çok güven duyar; kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar (Sapançalı, 1993, s.173).

2.3.3.4.Kararlara Katılma

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

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli çalışma yerinde birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2003, ss.577-578).

2.3.3.5.İletişim

Yöneticiler ve çalışanlar arası iletişim, motivasyon açısından ve taraflar arasında sorunların çözülebilmesi için 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 (Keser, 2006, s.174).

İletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması ve işgörelere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, işgörelerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgören işletmeye girdiği ilk günden itibaren birçok konuda bilgi

ihtiyacı içerisinde. Önce işletmeyi sonra işini ve çevresini tanımak için çaba gösterir. Bu bakımdan bir işgörene bilgi vermekle ona ilgi göstermek aynı anlama gelmektedir. Çünkü iletişim insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda ayrılmaz bir bütünlük teşkil eder. Ancak işgören yöneticileriyle olduğu kadar çalışma arkadaşlarıyla da biçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa böyle bir kurumda insancıl ilişkilerin iyi olduğu söylenemez. Ortaya çıkan sonuç ise şöyledir; şayet bir işletmede insancıl ilişkiler gelişmemişse o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır ya da bir işletmede iletişim sistemi iyi kurulmamışsa, orada insancıl ilişkilerin varlığından söz edilemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000, s.170).

2.3.3.6.Motive Edici İşler Tasarlama

Birçok iş çalışan için sıkıntı kaynağıdır. Bu durumda çalışanın sevmediği işine dört elle sarılmasını ve istekle çalışmasını beklemek gerçekçi bir yaklaşım olmaz.

Bu amaçla “iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu” gibi uygulamalar geliştirilmiştir (Keser, 2006, s.175).

İş Genişletme: Belirli bir işin daha çok sayıda ve çeşitte işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir İşin genişletilmesi işlerin yatay olarak genişlemesidir.

İş Zenginleştirme: İşlerin dikey olarak genişletilmesidir. İş genişletilmesinde işlerin kapsamı genişlerken, işin zenginleştirilmesinde işlerin derinliği artar. Yani işin zenginleştirilmesinde işçiye işinde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verir.

İş Rotasyonu: Bireyin çalıştığı bölümün zaman zaman değiştirilerek çalışanın başka bölümlerde de iş yapmasına rotasyon denir. Özellikle monoton işler için kullanılan bu sistemle, bireyin sıkıcı bulunduğu işinde daha fazla motive olması amaçlanır. Örgüt kimi zaman bu yöntemi, bireyin işletmeye ait tüm işlemleri algılaması için uygular. Böylece çalışan, işinin bir önceki ve sonraki aşamalarını öğrenme fırsatı bulur. Değişik bölümlerde çalışmak bireyin motivasyonunun yükselmesini sağlayabileceği gibi, kimi zaman bireyin yer değiştirmesi motivasyon kaybına yol açabilir.

2.3.3.7.Takdir Etme ve Ödüllendirme

“ Hepimiz takdir edilmekten çok hoşlanırsınız ve değer veririz. Önemli bir insanın bizim başarımız ya da katkılarımızla ilgili hoşnutluk belirten ifadelerini duyduğumuz o güzel an hepimizin hayatında önemli bir yere sahiptir” (Adair , 2006, s.217).

Yönetimde başarı, başarılı personeli ödüllendirmekle baslar. Çünkü ödüllendirilmeyen başarı, başarısızlığın nedeni olur. Bu yüzden, başarılı personeli ödüllendirmek örgütte hem yöneticiye bağlılığı artırır, hem de daha çok çalışmayı ve başarılı olmayı sağlar. Çalışma yaşamında ödüllendirmenin çok çeşitli şekilleri vardır; Zira yöneticinin personeline selam vermesi, gülümsemesi, teşekkür ve tebrik etmesi, "aferin" demesi, izin vermesi ve onunla toka etmesi bile personel için hep ödüldür. Ayrıca yazılı teşekkür etmek veya takdir etmek daha büyük ve kalıcı bir ödüldür. En büyük ödül ise kuskusuz maddi ve mali (parasal) ödüldür ki, personeli daha çok memnun eder ve mutlu eder. Ancak verilen ödül mutlaka bir başarı karşılığında olmalı; başarılı olanla başarısız olan da ayrılmalıdır. Ayrıca, birim ya da ekip/grup basanlarında, tek bir kişi ve sadece yönetici değil, ilgili tüm personel (birim/grup) ödüllendirilmelidir. En önemlisi, yönetici bir ödül aldığı zaman, bu ödülü ve elde edilen başarıyı mutlaka astlarıyla ve tüm çalışanlarla paylaşmalıdır. Zira başarılar paylaşıldıkça artar (Peker, Aytürk, 2000, s.298).

2.3.3.8.Adaletli ve Sürekli Disiplin

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de güdüleme de belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmeler gitmek adil bir disiplin sistemi gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır. Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözü önünde takdir edilmelidir. Takdir bir gösteri niteliğinde değil içten ve haklı olmalıdır. Kısaca özetlersek adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve is görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır (Eren, 2003, s.578).

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır.

2.3.3.9.Kalite Kontrol Çemberleri

Etkinliği dolayısıyla küçük çalışma grupları arasında önemli ve özel bir yere sahip olan kalite çemberleri, ürünü üreten işgörenler ile ilk üstlerinin oluşturduğu gönüllü takımlardır. Kalite çemberleri ürün hakkındaki her konuyu, her unsuru teker teker ele alıp, sorunları saptarlar ve periyodik toplantılarla bunlara yönelik çözümler üreterek ürün niteliğinin artırılmasına çalışırlar.

İnsan merkezli yaklaşımlarla kurgulanmaları nedeniyle kalite çemberlerinin öngördüğü isteklendirme sürecinde aidiyet gereksinimi ve sonuçta ekonomik getiri elde edilse de gönüllü olma özelliği ön plana çıkmaktadır.

2.3.3.10. Grup ve Takım Çalışması

Takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla, çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü olarak performans gösteren ve ortak iş başarımları elde etme yolunda sorunlara müşterek çözümler getiren, iki veya daha fazla işgörenin oluşturduğu faaliyet birimi şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 1999, s.29). İşletmelerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması hem örgütsel etkililiğin sağlanması, hem de motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Bireylerin tek tek motive edilmesindeki güçlükler hesaba katıldığında takım odaklı motivasyon tekniklerinin etkin ve düşük maliyetli teknikler olduğu görülecektir. Bu açıdan yöneticiler yönetim sinerjisinden optimal biçimde faydalanmak ve işgörenlerinin kapasitesinden en üst seviyede avantajlar elde etmek istiyorlarsa, örgütün toplam üretimi ile takımların kritik yeteneklerini eklemlenen bir motivasyon modelini kesinlikle göz ardı etmemelidirler (Yılmaz, 1999, s.32-33).

2.4. Sağlık İşletmelerinde Personel

Dünya Sağlık Örgütü, sağlığı, "yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik durumu olarak tanımlamaktadır. Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde toplumun sağlığını üst düzeyde tutmak sağlık yöneticilerinin en büyük hedeflerindedir. Günümüzde sağlık kurumları dinamik ve değişken bir çevre içinde faaliyet göstermektedir. Sağlık kurumlarının arzu edilen amaçlarını başarmalarında en önemli üretim faktörü sağlık personelinidir.

Sağlık kurumlarının ana girdilerinin başında, insan kaynakları gelmektedir. Tıp biliminde ve teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, yeni tanı ve tedavi olanaklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sağlık kurumlarında aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve daha nitelikli personel gereksinimi de artmıştır (Kavuncubaşı, 2007, s.191).

Sağlık kurumlarını, diğer endüstriyel ve hizmet kurumlarından ayıran özellikleri bulunmaktadır. Sağlık kurumlarının ayırt edici özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Kavuncubaşı, Kısa, 2002, ss.80-81):

1. Yapılan hizmetler sonucu ortaya çıkan çıktının tanımlanması ve ölçümü zordur,
2. Sağlık kurumlarında yapılan işler büyük ölçüde karmaşık ve değişkendir,
3. Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük bir kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir,
4. Yapılan işler, hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır,
5. Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir,
6. Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir: bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir,
7. Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının büyük kısmı profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedirler.

Sağlık kurumları hizmet üreten kurumlardır. Hizmet kurumlarını temel karakteristiği ise emek yoğun teknoloji kullanmalarıdır. Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi, personeldir. Endüstriyel işletmelerde üretim büyük ölçüde makineler ve teknik donanım aracılığı ile gerçekleştirilir. Sağlık hizmetleri sunumunun en önemli unsuru ise insan kaynaklarıdır. Örneğin bir hastane ve sağlık ocağının doktor personel olmaksızın hizmet sunması mümkün değildir. Sağlık hizmetlerinin sunumu, farklı bilgi ve becerilere sahip personel grupları tarafından gerçekleştirilmektedir (Kavuncubaşı, 2007, s.193).

2.5.Kamu Kurumlarının Yapısı Ve İşleyişi Hakkında Motivasyon Bilgileri

Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka kuruluşların rekabetine kapalıdır. Kamudaki bürokratların faaliyetlerini, piyasa sisteminde söz konusu olan "rekabet" etkeni motive etmemektedir. Bürokratları motive eden temel etken ise, "prestij" ve "otorite" kazanma duygusu ile siyasî yöneticilerinin ve kamuoyunun denetimidir. Kamu sektöründe prestij ve otorite, hizmet maliyetlerinin düşürülmesi ve tüketicilerin en iyi şekilde tatmin edilmesi değil, daha çok kurumlarının bütçelerinin büyüklüğüne ve personel sayısına bağlıdır. "Kamu kurumları yapı ve personel bakımından ne kadar büyürse, bürokratların gücü de o denli artmaktadır. Bürokratlar, bütçe ve kamu harcamalarını düzenlerken, yetki paylaşımına sebep olabilecek kadroların sayısını sınırlı tutup, yetkileri kendilerinde tutacak kalemleri artırma eğilimindedirler. Kırtasiyecilik, bürolarda yetki devretmeksizin, hatta yetkileri kendinde toplayarak büyümenin bir sonucudur. Oysa özel kesimdeki yöneticilerin faaliyetlerini motive eden temel etken piyasa mekanizmasıdır. Özel kesimin ürettiği mal ve hizmetler, tüketiciler tarafından satın alınmak ya da alınmamak suretiyle piyasa denetimine tabidirler. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin başarısı da bu piyasa denetiminin sonucuna göre değerlendirilir." Kısacası, özel sektörde firmalar, piyasada kaynaklarını geliştirmek için rakipleri ile yarışır. Devlette ise kurumlar, siyasi sistem içinde bütçelerini büyütme, personel sayılarını arttırmak ve sosyal imkânlarını geliştirmek için birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet, kamunun daha da büyümesini ve kaynakların verimsiz kullanılmasını ortaya çıkarır (Eryılmaz, 2004, s.38).

Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı "kamusal" ya da "yarı kamusal" niteliktedir." Kamusal mal ve hizmetler demek, faydası ülke geneline

yayılmış ve bütün bir toplumun ortak çıkarı olan mal ve hizmetlerdir. Bu mal ve hizmetlerin faydası bölünemez, kullanıcılara göre fiyatlandırılmaz ve hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler bu hizmetten mahrum edilemezler. Bu hizmetler, genellikle vergiler yoluyla finanse edilir. Millî savunma ve genel güvenlik hizmetleri bu türdendir. Yarı kamusal hizmetler de, faydası belirli bir bölge ya da toplum kesimi ile sınırlı ve bu ölçekte bölünemez olan ortak hizmetlerdir. Her iki niteliği taşıyan hizmetlere "kamu hizmeti" denilir. Bu hizmetler diğerlerine göre daha acil ve zorunludur. Özel mal ve hizmetler ise, faydası ferdî ve bölünebilir niteliktedir; hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler, hizmetten yararlandırılmazlar. Özel mal ve hizmetlerden yararlanmanın tek yolu, fiyatını ödeyerek onu satın almaktır”(Eryılmaz, 2004, s.38).

Yüksek performans, büyük ölçüde işten elde edilen tatmine bağlıdır. Eğer bir memur ya da işçiye, isinin en iyi şekilde nasıl yapılacağı gösterilip öğretilmezse, o, büyük ölçüde başarıya ya da başarılı olma duygusundan yoksun kalır. İşi öğretme, düzeltme ve disiplin, başlangıçta kısmi bir huzursuzluğa ve sıkıntıya yol açarsa da, bu durum kişinin kendisine saygısını baltalamadan yapıcı bir şekilde yürütülürse, belirli bir süre sonra kişideki başarıya duygusunun gerçekleşmesine yol açarak tatmine dönüşür. Bir örgütün etkin bir fonksiyon icra edebilmesi, orada çalışanların güvenlik, başarıya ve aidiyet duygusu ve ihtiyaçlarının tatmin edilme düzeyine bağlıdır. Güvenlik ihtiyacı, psikologlar tarafından yalnızca "ekonomik güvenlik" olarak anlaşılmaz. Bunun yanında güvenlik, memurların işyerinde istikrarlı bir şekilde çalışmasını, keyfi olarak ya da belirsiz bir zamanda işine son verilmemesini de ifade eder. Duygusal anlamda güvenlik, kişinin çalıştığı örgütte meydana gelenleri (olup, bitenleri) öğrenmesi, kendisinden istenilen ve istenmeyen işlerin ne olduğunu bilmesi, âmir ve is arkadaşlarının belirli olaylara tepkilerinin ne olacağını tahmin edebilmesi, amir ve memurların kaprislerinin etkisi altında kalmamasıdır. Kısacası güvenlik, kişiye kendi işinde yeteneğini serbestçe ortaya koyabilmesine imkân veren şartların ve ortamın oluşturulmasıdır. “Başarıya duygusu, kişinin yaptığı işte ilerleme sağladığını hissetmesi, yapmak istediği şeylerde başarılı olması, kendinde başarıya yetenek ve becerilerinin bulunduğunu anlamasıdır. Başarıya duygusunun, yalnızca işi yapan kişi tarafından hissedilmesi değil, aynı zamanda iş arkadaşları tarafından da belirtilmesi önemlidir. İnsanların yaptığı işler, yalnız ekme parası kazanmak için değildir; bunun yanında çevresinin kendini kabul etmesi ve bununla tatmin olmasına

da yöneliktir. Buna "sosyal kabul" diyebiliriz. Bir ofis, bir fabrika, bir devlet dairesi ya da bir laboratuvar, üretici bir birim olduğu kadar, aynı zamanda sosyal bir ünedir. Böyle ortamlarda çalışan kişinin, arkadaş grubu içinde şahsi bir değer olduğunu hissetmesi gerekir. İşyerinde üretici bir eşya ya da makine olarak değil, insan olarak muamele edildiğini düşünen kişi, kendini işine daha çok verecek ve başarılı bir performans gösterecektir". Öte yandan, kendilerinin istenmeyen kişiler olduğu düşüncesine kapılanlar, çevresinden yeterli ilgi ve takdir görmeyenler, dışarıdaki bir kişi gibi davranmaya başlar, motivasyonu düşer ve verimliliği azalır. Bu, örgütlerde çalışanların yalnızlaşması olayını ortaya çıkarır (Eryılmaz, 2004, s.38).

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen "isteklendirme (motivasyon); yöneticilerin, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çalışanları çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi" olarak tanımlanır. Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir."1966 ve 1978 yıllarında yapılan araştırmalarda, bürokraside başta saygınlık, sonra sırasıyla kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, güvenlik ve bağlanma ihtiyaçları öne çıkmıştır. Güdülenme yönünden en önemli ihtiyaç bağımsızlık ve saygınlık olarak görülmektedir. Bir başka araştırmada," bürokratlara iş tatmini sağlayan niteliklerin bulunmadığı gözlenmiştir (manevi tatmin, yüksek gelir, işin ilginç olması, yüksek statü, prestij, siyasi baskı yokluğu vb.). "Bürokraside ücret, saygınlık gibi motivasyon unsurları ön plana çıkarılmakla beraber artık güdeleyici özelliklerini kaybetmişlerdir. Devlet Memurları Kanunu (DMK)'daki takdirname ve ödül sistemi (m.122 ve 123) sembolik kalmaktadır. Oysa güdüleme, maddi unsurlarla beraber moral değerlere dayandığı takdirde fonksiyonel olmaktadır (Peker, vd. , 1999, s.200).

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberlerinde örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir. Bunların çalışanların kurumdaki motivasyonunu sağlamada önemli faktörleri oluşturmaktadır.

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında

gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar. Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar. Aydın' a göre de çalışanların kurum tarafından başarılarını artırmaları için etkilenmeleri bir bakıma motivelelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu etkilerde, yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi ifade edilmiştir (Öztürk, Dündar, 2003, s.).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YEREL HİZMETLERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE PERSONEL ÜZERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı

Toplumların sosyo-ekonomik açıdan kalkınmışlık düzeylerini en iyi gösteren göstergelerden biri de şüphesiz sağlık hizmetleridir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerdeki yapılacak olan hata veya noksanlık, sakatlığa hatta ölüme sebebiyet verecek telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. Amacı insanların sağlık sorunlarını çözmek olan bir meslek grubunun çalışanlarının da motivasyon düzeylerinin yeterli düzeyde olması, hizmet sundukları hastalar ve kurum içinde önem arz etmektedir.

Motivasyon kavramı teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek vs. gibi anlamlara sahiptir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir.”Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2003).Örgüte bağlılığı artıran en önemli unsurlardan biridir. Ayrıca örgütlerde çatışmayı da azaltan bir faktördür. Örgüt çalışanlarının ekip ruhu içerisinde istekli, etkili ve verimli çalışmalarını sağlar. İşine motive olamayan personel mutsuz olur. Mutsuz personel ise örgüt başarısızlığının en önemli etkenidir.

Bu çalışmadaki amaç, sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin önemli bulunduğu motivasyon faktörlerini belirleyebilmek, motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini incelemek, sağlık çalışanlarının motivasyonu konusunda sağlık yöneticilerine kaynak oluşturmak ve yardımcı olmaktır. Bu amaç doğrultusunda motivasyonu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörünün daha etkili olduğunu incelemek için yönetsel, bireysel, işle ilgili ve diğer faktörler adı altında dört grupta incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Bir kurumun hedefine ulaşabilmesi, yalnızca karlılığı ve büyümeyi sağlaması değil, aynı zamanda çalışanlarının hevesle ve istekle çalışmasını sağlayacak koşulları da yerine getirmesine bağlıdır. İşinde beklentileri karşılanan, değer gören çalışanın motivasyonu yüksek olacak ve böylece insan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanılmış olunacaktır.

Bu araştırma;

Konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara örnek oluşturacak,

İstanbul Büyükşehir Belediyesi' nin Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğü' ne bağlı birimlerde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer faktörlerin ortaya konmasıyla, insan kaynağının daha verimli kullanımı için yapılacak yeni düzenlemelere veri sağlayacaktır. Bununla birlikte insan kaynaklarının verimi ile ilgili gerekli parametreleri açıklayacak,

İstanbul Büyükşehir Belediyesi' nin Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğü' ne bağlı birimlerde çalışan sağlık personeline motivasyonu etkileyen yönetsel, bireysel, işsel ve diğer faktörlerle ilgili bilgi kaynağı oluşturacaktır.

3.3. Problem Cümlesi

“Yerel hizmetlerde sağlık çalışanlarında motivasyonun önemi ve personel üzerine etkisi nelerdir ve iş ortamında hangi motivasyon faktörü daha etkilidir” cümlesi araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

3.3.1.Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada motivasyon araçlarının çalışanlar açısından farklılık gösterip göstermediği, önemi ve personel üzerine etkisini anlamak amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1 - Yönetmel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer motivasyonu etkileyen faktörler arasında anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 2 - Cinsiyete göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

Hipotez 3 - Yaş değişkenine göre yönetmel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

Hipotez 4 - Kurumda çalışma yılına göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

Hipotez 5 - Mezun olunan okula göre motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

Hipotez 6 - Aylık gelire göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

Hipotez 7 - Medeni duruma göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

Hipotez 8 - Çalıştığı kurumda bulunma süresine göre yönetmel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

Hipotez 9 - Mesleklere göre motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

3.4. Yöntem

3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2009 yılı Haziran ayında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğü'ne bağlı bulunan toplam 1 Şehzadebaşı Tıp Merkezi, 1Tozkoparan Tıp Merkezi, 32 Kadın Sağlığı Merkezi, 1 Evde Bakım Merkezi, 1 Kayışdağı Tıp Merkezi ve Darülaceze Polikliniğı'nde çalışan sağlık personelinin tümü oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem için tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Sözü edilen sağlık kurumlarında çalışan tüm doktor, diş hekimi, sağlık idarecisi, yüksek hemşire,

hemşire-ebe, biyolog, sağlık memuru, teknisyen ve laborant, psikolog, tıbbi sekreter gibi diğer sağlık personeli olmak üzere toplam 427 kişiye Ek-1 de sunulan anketler uygulanmıştır. 145 kişi anket formunu doldurmadığı için incelemeye alınmamış olup 282 kişi çalışmaya katılmıştır.(%66).

3.4.2. Varsayımlar

Araştırmada veri kaynağı olarak kullanılan formların doğru olarak doldurulduğu ve gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

1. Seçilen deneklerin, saptanan sınırlılıklar içinde evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

2. Araştırma evrenini oluşturan personel sayısının doğruluğu, kaynak olarak kullanılan İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne sağlık birimleriyle sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle sonuçlar bütün yerel hizmetlere bağlı sağlık birimlerine genellemektedir. Bu araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı sağlık birimlerinde çalışan sağlık personelinin kapsamaktadır.

3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğüne Bağlı birimlerde uygulanmıştır. Hazırlanan anket formları bu birimlerde çalışan sağlık personeline; doktor, diş hekimi, sağlık idarecisi, yüksek hemşire, biyolog, hemşire-ebe, sağlık memuru, teknisyen, laborant, psikolog, diğer sağlık personeline (tıbbi sekreter vs.) uygulanmıştır.

Araştırma sadece işgörenler ile 657'li memur ve sözleşmeli memurlara uygulandığı için, daire başkanı, müdür, müdür yardımcısı işçiler, hizmetliler ve şirket aracılığıyla çalışanlar dahil edilmemiştir. Araştırmada kamu ve özel kesim ayrımı yapılmıştır. Bunun sebebi kamu ve özel kesimde çalışanların özlük haklarının çok farklı olmasıdır. Bu durum motivasyonu etkileyen faktörlerin farklı şekilde dağılmasına sebep olacaktır. Bu da objektif verilere ulaşılmasında engel oluşturacaktır. Araştırmaya katılan deneklerin anket formunu doldururken bütün sorulara samimi cevaplar verdikleri; içtenlikle doldurdukları kabul edilmiştir.

Ankette yer alan sorular personelin motivasyonu konusu ile sınırlıdır. Zaman faktörü de araştırmanın sınırlılıklarından biridir.

3.4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Anket uygulanmadan önce başta İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğü'nden ve birim sorumlularından izin alınmış, deneklerin sorulara açık yüreklilikle cevap vermesi ve bu anketin sadece bu araştırma için kullanılacağı kendilerine ifade edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, birçok çalışmadan derlenmiş; tarafımdan yeni maddeler de eklenerek oluşturulmuştur. Esas anket uygulaması yapılmadan önce, araştırma yapılan aynı kurumda görev yapan 20 sağlık personeli pilot anket uygulamasına tabi tutulmuştur. Uygulama sonucunda elde edilen bilgiler ve anket uygulana sağlık personeliyle karşılıklı görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre ankette yer alan her soru yeniden değerlendirilmiş, geliştirilmiş ve anket sorularına son şekli verilmiş.

Oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümündeki demografik özellikler katılımcıların tanıtıcı bilgilerini içermektedir. Bu bölümde, çalışanların kurumda çalıştıkları poliklinik, çalıştıkları pozisyon, cinsiyet, medeni durumu, yaş, mesleki deneyim, kurumda çalışılan süre, maaş, kıdem yılı, eğitim durumuna ilişkin 10 soru yer almaktadır. Gizlilik ilkesine bağlı kalınarak ve yanıtların daha gerçekçi verileceği varsayımından hareketle anketi dolduran bireylerden isim, soy isim yazmamaları istenmiş sadece buldukları polikliniği yazmaları istenmiştir. İkinci bölümde ise motivasyonu etkileyen, yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer faktörlere ilişkin 39 soru yer almaktadır. Buna göre her bir soruya ilişkin olarak alınan cevapların ortalaması ve standart sapması ölçülmüştür. Sorular “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında 5’li likert ölçek sisteminde oluşturulmuştur. Böylece deneklerin ifadeye hangi derecede katıldıkları belirlenmektedir. İlgili sorulara verilen cevapların tanımlayıcı istatistiği olarak ortalama ve standart sapma değerinden yararlanılmıştır.

3.4.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın yürütüldüğü Haziran 2009-Ağustos 2009 tarihlerinde İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğüne Bağlı birimler; Şehzadebaşı Tıp Merkezi, Tozkoparan Tıp Merkezi, Evde Bakım Merkezi, Kadın Sağlığı Merkezi, Kayışdağı Tıp Merkezi Ve Darülaceze Polikliniği olarak belirlenmiştir. Bu birimlerdeki toplam sağlık çalışanı dağılımı şöyledir;

Şehzadebaşı Tıp Merkezi; 16 Doktor, 5 Dişhekim, 4 sağlık teknisyeni, 9 hemşire, 2 sağlık memuru, 3 biyolog, 1 laborant, 13 diğer sağlık personeli (tıbbi sekreter vs.), 2 sağlık idarecisi olmak üzere 55 kişiden oluşmaktadır.

Tozkoparan Tıp Merkezi; 2 doktor, 1 dişhekim, 2 hemşire, 5 teknisyen, 2 sağlık memuru, 2 diğer sağlık personeli, 1 sağlık idarecisi olmak üzere 15 kişiden oluşmaktadır.

Kayışdağı Tıp mekezi ve darülaceze polikliniği; 10 doktor, 30 hemşire, 5 sağlık teknisyeni, 10 biyolog, 20 diğer sağlık personeli, 2 sağlık idarecisi olmak üzere 77 kişiden oluşmaktadır.

Kadın sağlığı merkezi; 40 doktor, 40 hemşire, 40 ebe, 40 psikolog, 40 diğer sağlık personeli olmak üzere 200 kişiden oluşmaktadır.

Evde Bakım Merkezi; 13 doktor, 46 hemşire, 9 sağlık memuru, 5 sağlık teknisyeni, 5 diğer sağlık personeli, 2 sağlık idarecisinden olmak üzere 80 kişiden oluşmaktadır.

Birimlerde çalışan toplam sağlık personeli sayısı 427 kişiden oluşmaktadır. Anket formları evrendeki tüm birim idarecilerine kısaca tanıtılarak, üst yazı ile elden teslim edilmiş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anketlerin toplanması için 1 hafta opsiyon tanınmıştır. Daha sonra ilgili birimler tarafından sağlık çalışanlarına dağıtılması sağlanmıştır. 1 hafta sonra anketler birim idarecilerinden elden teslim alındı. Yapılan kontrollerde Şehzadebaşı Tıp merkezi'nde 13, Kayışdağı Tıp Merkezi ve darülaceze polikliniğinde 37, Kadın Sağlığı Merkezlerinde 64, Evde Bakım Merkezinde 31, olmak üzere toplam 145 anketin boş olduğu saptanmış ve çalışma kalan 282 anket üzerinden yapılmıştır.

3.5. Bulgular Ve Yorumlar

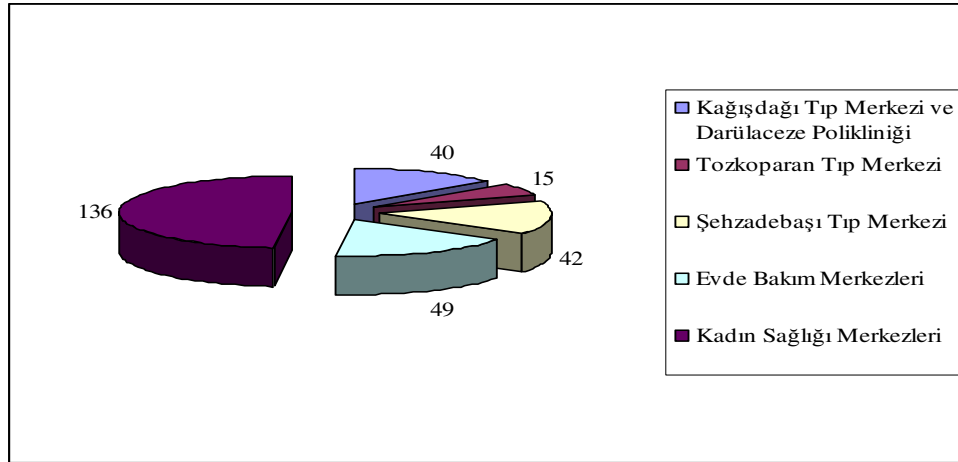
3.5.1. Araştırmamıza Katılanların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi

Araştırmamıza katılanların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar bu başlıkta incelenmiş olup frekans tablolarına ve grafiklere yer verilmiştir.

Araştırmamıza katılanların çalıştıkları polikliniklere göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %48.2'si (136 kişi) “Kadın Sağlığı Merkezleri”nde, %17.4'ü (49 kişi) “Evde Bakım Merkezleri”nde, %14.9'u (42 kişi) “Şehzadebaşı Tıp Merkezi”nde, %14.2'si (40 kişi) “Kağışdağı Tıp Merkezi ve Darülaceze Polikliniği”nde ve %5.3'u (15 kişi) “Tozkoparan Tıp Merkezi” polikliniğinde çalışmaktadır. (Tablo 1)

Tablo 1: Katılımcıların çalıştıkları polikliniklere göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Kağışdağı Tıp Merkezi ve Darülaceze Polikliniği	40	14,2	14,2
	Tozkoparan Tıp Merkezi	15	5,3	19,5
	Şehzadebaşı Tıp Merkezi	42	14,9	34,4
	Evde Bakım Merkezleri	49	17,4	51,8
	Kadın Sağlığı Merkezleri	136	48,2	100,0
	Toplam	282	100,0	

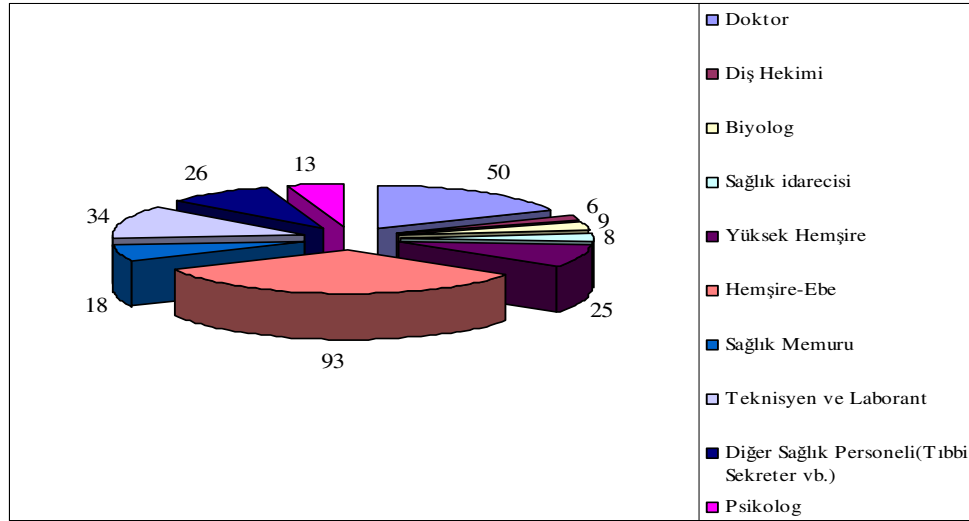


Grafik 1: Araştırmamıza katılanların çalıştıkları polikliniklere göre dağılımları.

Araştırmamıza katılanların mesleklerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların, %33'ü (93 kişi) Hemşire ve Ebe'lerden, %17,7'si (50 kişi) Doktor, %12,1'i (34 kişi) Teknisyen ve Laborant, %9,2'si (26 kişi) diğer sağlık personeli (Tıbbi Sekreter vb.), %8,9'u (25 kişi) Yüksek Hemşire, %6,4'ü (18 kişi) Sağlık Memuru, %4,6'sı (13 kişi) Psikolog, %3,2'si (9 kişi) Biyolog ve %2,8'si (8 kişi) Sağlık idarecilerinden oluşmaktadır. (Tablo 2)

Tablo 2 : Katılımcıların mesleklerine göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Doktor	50	17,7	17,7
	Diş Hekimi	6	2,1	19,9
	Biyolog	9	3,2	23,0
	Sağlık idarecisi	8	2,8	25,9
	Yüksek Hemşire	25	8,9	34,8
	Hemşire-Ebe	93	33,0	67,7
	Sağlık Memuru	18	6,4	74,1
	Teknisyen ve Laborant	34	12,1	86,2
	Diğer Sağlık Personeli(Tıbbi Sekreter vb.)	26	9,2	95,4
	Psikolog	13	4,6	100,0
	Toplam	282	100,0	

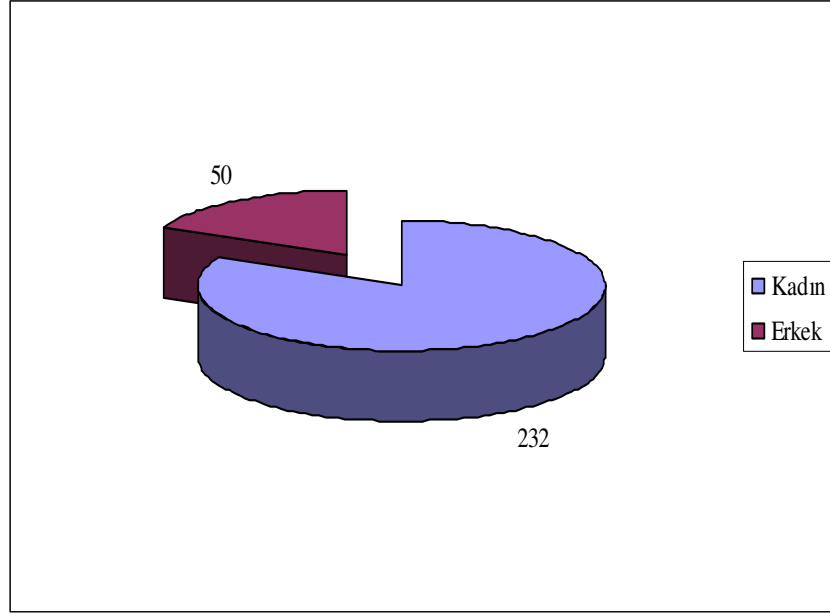


Grafik 2: Katılımcıların mesleklerine göre dağılımları

Araştırmamıza katılanların cinsiyetine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre %82.3'ü (232 kişi) kadınlardan, %17.2 (50 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. (Tablo 3)

Tablo 3: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Kadın	232	82,3	82,3
	Erkek	50	17,7	100,0
	Toplam	282	100,0	

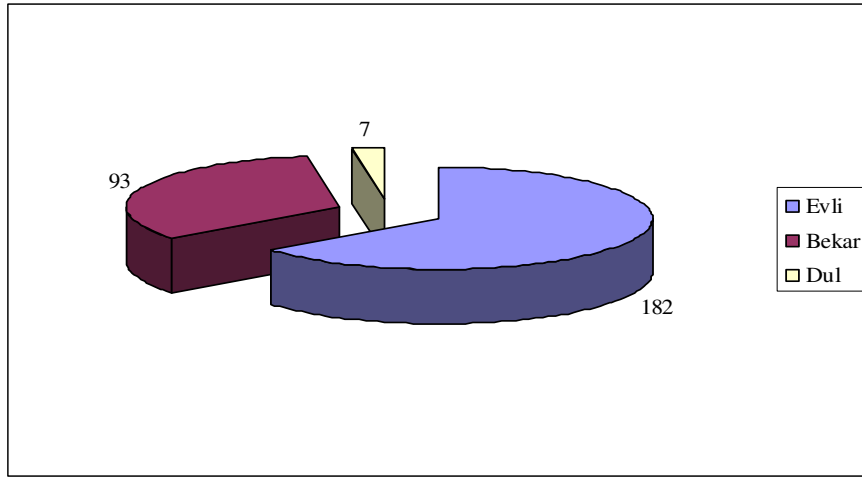


Grafik 3: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

Araştırmamıza katılanların medeni durumlarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %64.5'i (182 kişi) evlilerden oluşmakta, %33'ü (93 kişi) bekarlardan oluşmaktadır. (Tablo 4)

Tablo 4 : Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Evli	182	64,5	64,5
	Bekar	93	33,0	97,5
	Dul	7	2,5	100,0
	Toplam	282	100,0	

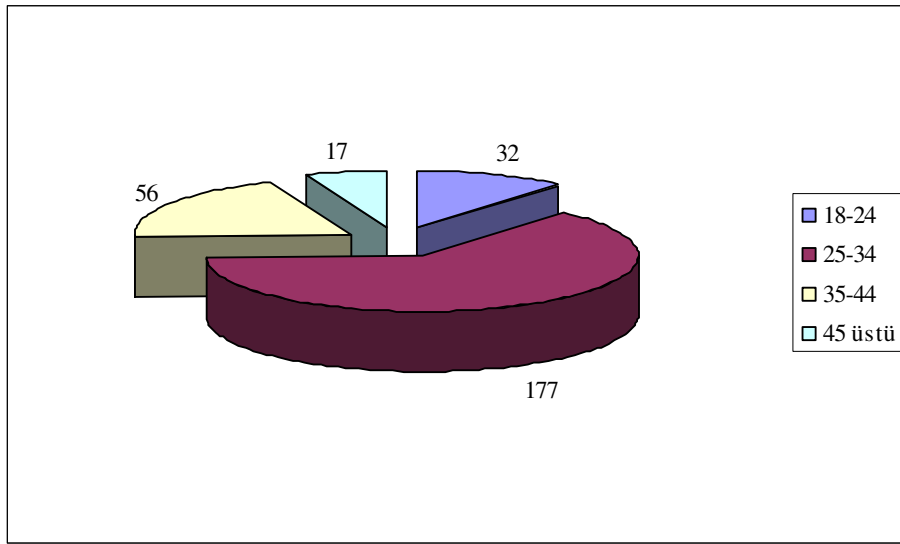


Grafik 4: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları

Araştırmamıza katılanların yaş gruplarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre %62.3'ü (177 kişi) 25 ile 34 yaş arasında, %19.9'u (56 kişi) 35 ile 44 yaş arasında, %11.3'ü (32 kişi) 18 ile 24 yaş arasında ve %6'sı (18 kişi) 45 yaş üstünde kişilerden oluşmaktadır. (Tablo 5)

Tablo 5 : Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	18-24	32	11,3	11,3
	25-34	177	62,8	74,1
	35-44	56	19,9	94,0
	45 üstü	17	6,0	100,0
	Toplam	282	100,0	

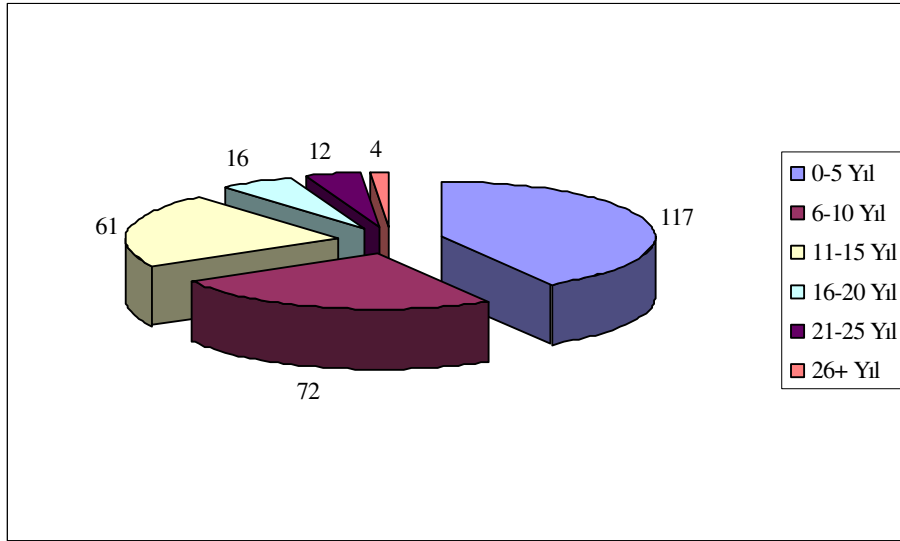


Grafik 5: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları

Araştırmamıza katılanların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre dağılımı incelenmiştir. Katılımcıların %41.5'i (117 kişi) 5 yıldan bu yana sağlık sektöründe bulunmakta ve %25.5'i (72 kişi) 6 ile 10 arasında, %21.6'sı (61 kişi) 11 ile 15 yıl arasında, %5.7'si (16 kişi) 16 ile 20 yıl arasında, %4.3'ü (12 kişi) 21 ile 25 yıl arasında, %1.4'ü (4 kişi) 26 yıl ve üstünde süredir sağlık sektöründe çalışmaktadırlar. (Tablo 6)

Tablo 6 : Katılımcıların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	0-5 Yıl	117	41,5	41,5
	6-10 Yıl	72	25,5	67,0
	11-15 Yıl	61	21,6	88,7
	16-20 Yıl	16	5,7	94,3
	21-25 Yıl	12	4,3	98,6
	26+ Yıl	4	1,4	100,0
	Toplam	282	100,0	

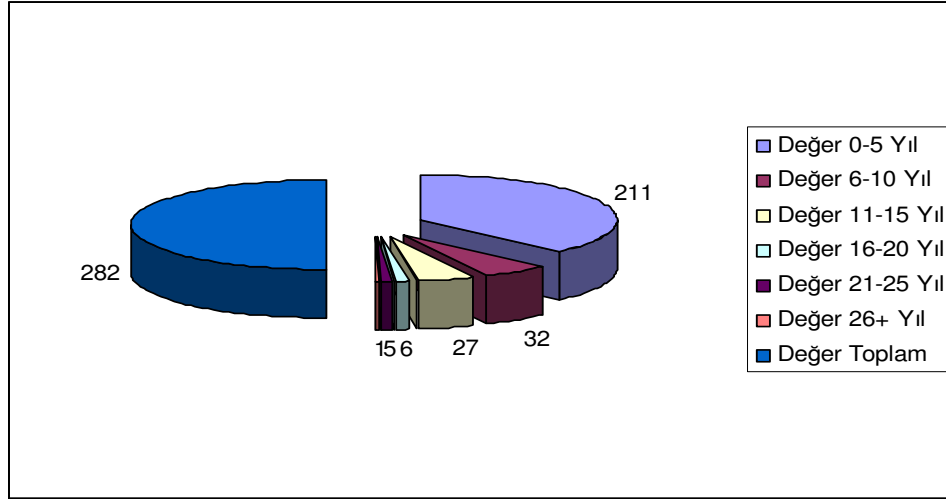


Grafik 6: Katılımcıların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre dağılımları

Araştırmamıza katılanların çalıştıkları kurumda görev yapma sürelerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %74.8'i (211 kişi) 5 yıldan bu süredir çalıştıkları kurumda görev yaptıklarını, %11.3'ü (32 kişi) 6 ile 10 yıl arasında süredir çalışmakta, %9.6'sı (27 kişi) 11 ile 15 yıl arasında görev yapmakta, %2.1'i (6 kişi) 16 ile 20 yıl arasında görev yapmakta, %1.8'i (5 kişi) 21 ile 25 yıl arasında görev yapmakta, %0.4'ü (1 kişi) 26 yıl ve üstünde bir süredir çalıştıkları hastanede görev yapmaktadır. (Tablo 7)

Tablo 7 : Katılımcıların çalıştıkları kurumda bulunma sürelerine göre dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	0-5 Yıl	211	74,8	74,8
	6-10 Yıl	32	11,3	86,2
	11-15 Yıl	27	9,6	95,7
	16-20 Yıl	6	2,1	97,9
	21-25 Yıl	5	1,8	99,6
	26+ Yıl	1	,4	100,0
	Toplam	282	100,0	

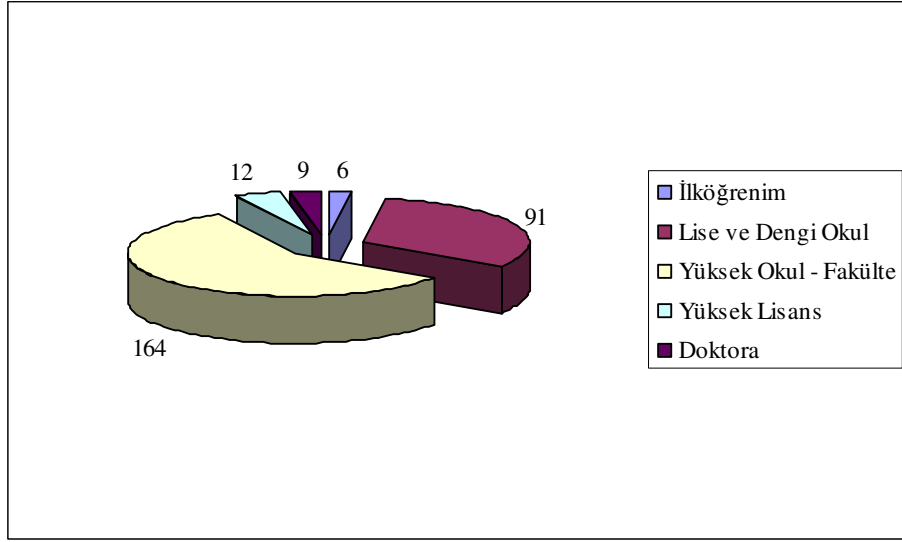


Grafik 7 : Katılımcıların çalıştıkları kurumda bulunma sürelerine göre dağılımı

Araştırmamıza katılanların eğitim gruplarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların eğitim durumu %58.2'si (164 kişi) Yüksek Okul veya Fakülte mezunlarından, %32.3'ü (91 kişi) Lise ve dengi okullardan, %4.3'ü (12 kişi) Yüksek lisans mezunlarından, %3.2'si (9 kişi) Doktora mezunlarından ve %2.1'i (6 kişi) İlköğretim'den mezun kişilerden oluşmaktadır. (Tablo 8)

Tablo 8 : Katılımcıların eğitim eğitim gruplarına göre dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	İlköğrenim	6	2,1	2,1
	Lise ve Dengi Okul	91	32,3	34,4
	Yüksek Okul - Fakülte	164	58,2	92,6
	Yüksek Lisans	12	4,3	96,8
	Doktora	9	3,2	100,0
	Toplam	282	100,0	

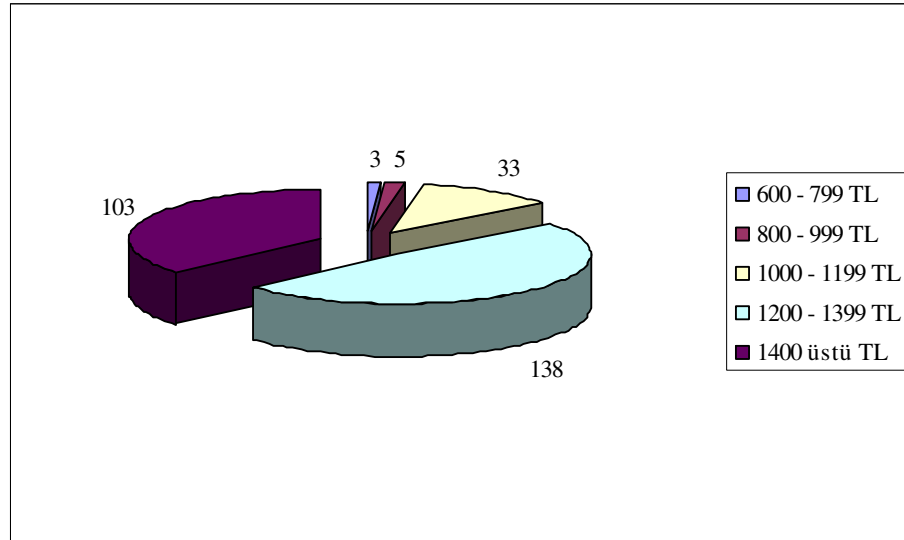


Grafik 8 : Katılımcıların eğitim gruplarına göre dağılımı

Araştırmamıza katılanların aylık gelir durumlarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %48.9'u (138 kişi) 1200 ile 1399 TL arasında aylık gelir elde etmekte, %11.7'si (33 kişi) 1000 ile 1199 TL arasında aylık gelir elde etmekte, %1.8'i (5 kişi) 800 ile 999 TL arasında aylık gelir elde etmekte ve sadece %1.1'i (3 kişi) 600 ile 799 TL arasında aylık gelir etmektedir. (Tablo 9)

Tablo 9 : Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	600 - 799 TL	3	1,1	1,1
	800 - 999 TL	5	1,8	2,8
	1000 - 1199 TL	33	11,7	14,5
	1200 - 1399 TL	138	48,9	63,5
	1400 üstü TL	103	36,5	100,0
	Toplam	282	100,0	



Grafik 9: Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı

3.5.2.Motivasyonu Etkileyen Faktörler İle İlgili Değişkenlerin İncelenmesi

Araştırmamıza katılan katılımcılara kullanmış olduğumuz ölçek olan motivasyonu etkileyen faktörler ile ilgili sorular sorulmuştur ve katılma seviyeleri öğrenilmiştir. Buna göre her bir soruya ilişkin olarak alınan cevapların ortalaması ve standart sapması ölçülmüştür. Ölçeğimize katılanlar için likert ölçeği kullanılmış ve puanlama “1:Kesinlikle katılıyorum”, ”2:Katılıyorum”, ”3:Kısmen Katılıyorum”, ”4:Katılmıyorum”, “5:Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yapılmıştır. İlgili sorulara göre verilen cevapların tanımlayıcı istatistiği olarak ortalama ve standart sapma değerinden yararlanılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarının 5’li likert ölçeğinde hangi aralığa düştüğünü belirlemek amacıyla kullanılacak değer tablosu tablo 10 ‘daki gibidir;

Tablo 10 : Değer tablosu

Ortalamaların Değer Aralığı	5’li Likert Ölçeğindeki Karşılığı
1.00 – 1.80	Kesinlikle Katılıyorum
1.81 – 2.60	Katılıyorum
2.61 – 3.40	Kısmen Katılıyorum
3.41 – 4.20	Katılmıyorum
4.21 – 5.00	Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 10’da verildiği üzere Yönetmel Faktörlerin Motivasyona etkisi incelendiğinde sorulara verilen cevaplara en düşük katılma ait ortalama “*İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir*” sorusu ile 2.89 çıkmış ve katılımcılar bu ifadeye kısmen katıldıklarını ifade etmişlerdir. En yüksek katılıma ait ortalama ise; “*İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması motivasyonu artırır*” ifadesi ile 1.48 çıkmış ve katılımcılar bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını ifade etmektedirler. Yönetmel faktörlerin motivasyona etkisine katılımcılar genel olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir (Ortalama: 2,09).

Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi incelendiğinde sorulara verilen cevaplara en düşük katılıma ait ortalama “*Yüksek düzeyde ücret almak iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir*” sorusu ile 3.10 çıkmış ve katılımcılar bu ifadeye kısmen katıldıklarını ifade etmişlerdir. En yüksek katılıma ait

ortalama ise; “*Mesleğimi icra ederken kendime güvenmem is verimimi artırır*” sorusu ile 1.35 çıkmış ve katılımcılar bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisine katılımcılar genel olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir (Ortalama: 2.23).

İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi incelendiğinde sorulara verilen cevaplara en düşük katılıma ait ortalama “*Tekdüze olan isim, sahip olduğum yetenek ve potansiyelimi kullanmamı engellemektedir*” sorusu ile 2.49 çıkmış ve katılımcılar bu ifadeye katıldıklarını ifade etmişlerdir. En yüksek katılıma ait ortalama ise; “*Çalışılan kurumun ,emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması işgören motivasyonunu artırır*” sorusu ile 1.40 çıkmış ve katılımcılar bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisine katılımcılar genel olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir (Ortalama: 1.97).

Motivasyonu etkilediği düşünülen faktörlerin dışında motivasyonu etkileyen diğer faktörler incelenmiş ve en düşük katılıma ait ortalama “*İş dışında, eğlenceler, sportif uğrasılar vb. sosyal imkanların olması is motivasyonumu artırır*” sorusu ile 1.72 çıkmış ve katılımcılar bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. En yüksek katılıma ait ortalama ise; “*Mesaiye geliş-gidişler için ulaşım imkânlarının yeterli olması motivasyonumu artırır*” sorusu ile 1.39 çıkmış ve bu ifadeye de kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak diğer faktörler altında sorulara katılımcılar kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir (Ortalama: 1.54).

Motivasyonu etkileyen faktörler genel olarak incelendiğinde sorulara verilen cevaplarda ifadelere genel bir katılım görülmektedir (Ortalama: 2.01). İlgili tanımsal istatistiklerin verildiği tablo tablo 11’deki gibidir;

Tablo 11: Motivasyonu etkileyen faktörlerin tanımlayıcı istatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
YÖNETSEL FAKTÖRLERİN MOTİVASYONA ETKİSİ	280	2,0959	0,36465
Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir	276	2,6341	1,03052
Yönetimin alacağı kararlar da benim görüşümü alması önemlidir.	279	1,8136	,81424
İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonu artırır.	277	1,4801	,84085
Amirlerimle olan ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması , maaşımın iyi olmasından daha iyidir.	277	2,6570	1,01514
Basarili olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.	277	2,1119	1,05558
Yönetimin , doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir.	279	2,4659	1,13706
Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi gerekir	279	1,6882	,90933
İste terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	276	2,8949	,97971
Amirlerimle problemlerimizi tartışabilmek önemlidir	278	1,5899	,74381
Kişiyeye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür	277	1,4982	,70518
Çalışan her bireye aynı yönetim yöntemi uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların is alanında fazla etkisi yoktur.	275	2,2182	1,18831
BİREYSEL FAKTÖRLERİN MOTİVASYONA ETKİSİ	280	2,2312	0,41709
İsinden sağladığım maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterlidir.	277	2,5596	1,02198
İsteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır	278	1,8993	,95604
Kendimi yaptığım iste ispatlamam ve tanınmam iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	278	2,6403	,93475
Yüksek düzeyde ücret almak is arkadaşlığından ve is çevresinden daha önemlidir.	276	3,6232	,96259
Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir.	278	1,8309	,88112
Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmem isi yapma isteğimi artırır.	278	1,8345	,84629
Görevim nedeniyle toplum içersinde kazandığım saygınlık motivasyon için önemli bir faktördür.	278	1,8058	,82276
Mesleğimi icra ederken kendime güvenmem is verimimi artırır.	280	1,3571	,64560
İlgi ve övgü alınca kendimi daha motive olmuş hissederim	278	2,0144	,90714
Bulduğum kurum için önemli bir is yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor.	278	1,8489	,93788
İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar benim çalışma motivasyonumu da azaltır	279	2,2688	1,06081
İlgi ve iltifat almaya bakmadan iyi maaş almak sizin için önemlidir.	278	3,1043	1,03717
İŞ İLE İLGİLİ FAKTÖRLERİN MOTİVASYONA ETKİSİ	280	1,9781	0,46778
Mesleki tehlikeler çalışma isteğimi olumsuz olarak etkilemektedir.	275	2,4909	1,09865
Çalışılan kurumun , emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması işgören motivasyonunu artırır.	278	1,4065	,64452

Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi isleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar.	280	1,6643	,81307
Tekdüze olan isim, sahip olduğum yetenek ve potansiyelimi kullanmamı engellemektedir.	276	2,4964	1,13937
Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma,havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması is motivasyonumu artırır.	278	1,4640	,76743
İşyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır.	278	3,2338	1,27430
is yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor	277	2,3863	1,12235
is yerinde kendimi geliştirme imkânının olması beni motive eder	275	1,5673	,75818
Muayene ortamının yeterliliği motivasyonumu etkiler	270	1,8296	,91286
Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi motivasyonumu etkiler	279	1,6057	,79257
Mesleki malzemelerin yeterliliği motivasyonumu etkiler.	277	1,5704	,75151
DİĞER FAKTÖLERİN MOTİVASYONA ETKİSİ	279	1,5407	0,61163
Bölümler arası ve is arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici faktördür	279	1,5233	,67216
is dışında, eğlenceler, sportif uğrasılar vb. sosyal imkanların olması is motivasyonumu artırır	279	1,7276	,88411
Mesaiye geliş-gidişler için ulaşım imkânlarının yeterli olması motivasyonumu artırır.	279	1,3943	,70105
Çalıştığınız kurumda çocuklarınız için kreş olması motivasyonumu etkiler.	275	1,5382	,90083
Yemekhane imkanı motivasyonumu etkiler.	278	1,5072	,89015
GENEL OLARAK MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	280	2,0325	0,36465
N (Eksiksiz Girilen Sayı)	224		

3.5.3.Araştırmanın Geçerlilik Ve Güvenilirliği

Araştırmamızda yer alan ölçeklerimize ilişkin güvenilirlik incelenmiştir. Buna göre Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 12’de yapılan Güvenilirlik Analizi sonuçları verilmiştir ve Cronbach Alpha güvenilirlik hesaplamasından yararlanılmıştır. Buna göre Yönetmel faktörlerin motivasyona etkisi ölçeği güvenilirliği $\alpha = 0,713$ ile oldukça güvenilir olduğu, Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi ölçeği güvenilirliği $\alpha = 0,644$ ile oldukça güvenilir olduğu, İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi ölçeği güvenilirliği $\alpha =$

0,681 ile oldukça güvenilir olduğu ve diğer faktörler ile ilgili soruların güvenilirliği $\alpha = 0,805$ ile yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür. Genel olarak araştırmamızın güvenilirliği $\alpha = 0,839$ ile yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılır. (Tablo 12)

Tablo 12 : Araştırmanın Güvenirlik Analizi sonuçları

Konu	Madde Sayısı	CronbachAlpha
Yönetsel Faktörler	11	0,713
Bireysel Faktörler	12	0,644
İş İle İlgili Faktörler	11	0,681
Diğer Faktörler	5	0,805
Genel(Motivasyonu Etkileyen Faktörler)	39	0,839

3.6.Bulgular

3.6.1. Normallik Sınaması

Araştırmamızda kullanılan hipotezlere ilişkin kullanılacak olan istatistiksel yöntemlerin temel varsayımı olan normallik sınaması yapılmıştır. Normallik sınamalarında gözlem sayısı 29 dan az olduğunda Shapiro-Wilks testi, gözlem sayısı 29 ve daha büyük olduğunda ise Kolmogorov-Simirnov testi kullanılmaktadır. Veri sayımız 282 olduğu için Kolmogorov-Simirnov test sonucundan yararlanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan ve hipotezlerimize konu olan ölçeklere ilişkin normallik sınaması için hipotez şu şekildedir;

H_0 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

H_a : Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

%5 anlamlılık düzeyine göre Yönetsel, Bireysel, İş ile ilgili faktörler, diğer faktörler ve genel olarak Motivasyonu Etkileyen Faktörlere ilişkin sig. değerleri (0.000) %5'ten küçük olduğu için H_0 hipotezi ret edilir. Buna göre ölçeklerimiz normal dağılıma uymaz. Ölçeklere ilişkin hipotez testlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılacaktır.

Tablo 13 : Ölçekler İçin Normallik Sınaması

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Yönetmel Faktörler	,087	279	,000	,961	279	,000
Bireysel Faktörler	,070	279	,002	,985	279	,006
İş ile ilgili Faktörler	,081	279	,000	,977	279	,000
Diğer Faktörler	,188	279	,000	,829	279	,000
Motivasyonu Etkileyen Faktörler	,076	279	,001	,947	279	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Araştırmamıza konu olan motivasyonu etkileyen faktörlerden yönetmel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki fark incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin dağılımının normal olduğu yada normale yakın olduğu durumlarda Pearson korelasyon katsayısı kullanıldığı halde, değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olduğu durumlarda Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır. Spearman'ın sıra korelasyonu Pearson'ın sıralı verilerle kullanılmak üzere tasarlanmış parametrik olmayan bir versiyonudur.

Spearman sıra korelasyonu da Pearson korelasyon katsayısı gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer, korelasyon katsayısı +1 ise, değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin -1 ise, değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğundan söz edilir. Spearman korelasyon katsayısının 0 olması ise, değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını gösterir. Değişkenler arasında Spearman korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır.

<u>r</u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Hipotezimiz;

H_0 : Yönetmel, Bireysel, İş ile ilgili ve Diğer motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki fark yoktur.

H_1 : Yönetmel, Bireysel, İş ile ilgili ve Diğer motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki fark vardır.

şeklindedir. Buna göre; araştırmamızda kullanılan ölçekler ile ilgili ilişki incelendiğinde Yönetmel motivasyonu etkileyen faktörler ile Bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında ($r=0,370$) pozitif yönlü zayıf, iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında ($r=0,283$) pozitif yönlü zayıf ve diğer motivasyonu etkileyen faktörler arasında ($r=0,354$) pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bireysel motivasyonu etkileyen faktörler ile Yönetmel motivasyonu etkileyen faktörler arasında ($r=0,370$) pozitif yönlü zayıf, iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında ($r=0,393$) pozitif yönlü zayıf ve diğer motivasyonu etkileyen faktörler arasında ($r=0,393$) pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. İş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler ile diğer motivasyonu etkileyen faktörler arasında ($r=0,504$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Korelasyon sonuçlarını %1'lik duyarlılıkta gösteren ilgili tablo tablo 14'deki gibi gösterebiliriz;

Tablo 14 : Yönetmel, Bireysel, İş İle İlgili ve Diğer Faktörler Arasındaki İlişki

			Yönetmel Faktör	Bireysel Faktör	is ile ilgili Faktör	Diğer Faktör
Spearman Korelasyon İstatistiği	Yönetmel Faktörler	Korelasyon	1,000	,370(**)	,283(**)	,354(**)
		Sig. kuyruklu) (2	.	,000	,000	,000
		N	280	280	280	279
	Bireysel Faktörler	Korelasyon	,370(**)	1,000	,393(**)	,393(**)
		Sig. kuyruklu) (2	,000	.	,000	,000
		N	280	280	280	279
	İş ile ilgili Faktörler	Korelasyon	,283(**)	,393(**)	1,000	,504(**)
		Sig. kuyruklu) (2	,000	,000	.	,000
		N	280	280	280	279
	Diğer Faktörler	Korelasyon	,354(**)	,393(**)	,504(**)	1,000
		Sig. kuyruklu) (2	,000	,000	,000	.
		N	279	279	279	279

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmamıza katılanların cinsiyetlerine göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Mann Whitney U testi bağımsız örnekler için uygulanan t testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. Mann Whitney U testi grupların meydanlarını karşılaştırır. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Buna göre hipotez şu şekildedir;

H_0 : Erkek ve kadınların iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

H_2 : Erkek ve kadınların iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında vardır.

şeklinde. Tablo 16'ya göre z değeri -3,275 ve anlamlılık düzeyi \hat{I} (Asymp. Sig) 0,001 çıkmıştır. Anlamlılık 0,05'ten küçüktür bu nedenle sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır ve iki grup arasında istatistiksel olarak İş ile ilgili motivasyonu etki düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır(H_2 kabul). Buna göre Tablo 15'de ortalama ranklar açısından kadınlar iş ile ilgili motivasyonunu etkileyen faktörlere (ortalama rank:133,21), erkeklerden (ortalama rank: 174,85) daha çok katıldıkları görülmektedir. (Tablo 15,16)

Tablo 15 : Cinsiyete Göre İş İle İlgili Motivasyon Etkileyen Faktörlerin Rankları

			N	Ortalama Rank	Toplam Rank
İş ile ilgili Faktörler	Cinsiyet	Kadın	231	133,21	30772,50
		Erkek	49	174,85	8567,50
		Toplam	280		

Tablo 16 : Cinsiyete Göre İş İle İlgili Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Farklılığı

	İş ile ilgili Faktörler
Mann-Whitney U	3976,500
Wilcoxon W	30772,500
Z	-3,275
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

a Grup Değişkeni: Cinsiyet

Araştırmamıza katılanların yaş gruplarına göre yönetsel motivasyonunu etkileyen faktörler arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis testi gruplar arasındaki varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir ve bu analiz üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Buna göre hipotez şu şekildedir;

H_0 : Yaş gruplarına göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

H_3 : Yaş gruplarına göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark vardır.

şeklinde. Tablo 18'e göre anlamlılık düzeyi(Asymp. Sig.) 0,141'dir ve 0,05'lik anlamlılık değerinden büyüktür(Sig:0,141> α :0,05). Buna göre katılımcıların yaş gruplarına göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır(H_3 ret). Farklılık olmadığı için ortalama ranklar(Tablo 17) incelenmesine gerek yoktur. (Tablo 17, 18)

Tablo 17: Yaş Gruplarına Göre Yönetmel Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Rankları

			N	Ortalama Rank
Yönetmel Faktörler	Yaş	18-24	32	145,31
		25-34	175	134,70
		35-44	56	143,45
		45 üstü	17	181,47
		Toplam	280	

Tablo 18: Yaş gruplarına göre yönetmel motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık

	Yönetmel Faktörler
Chi-Square	5,456
df	3
Asymp. Sig.	,141

a Kruskal Wallis Test
b Grup Değişkeni: Yaş

Araştırmamıza katılanların sağlık sektöründe çalışma süresine göre bireysel motivasyonunu etkileyen faktörler arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis testi gruplar arasındaki varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir ve bu analiz üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Buna göre hipotez şu şekildedir ;

H_0 : Sağlık sektöründe çalışma süresine göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

H_4 : Sağlık sektöründe çalışma süresine göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark vardır.

Tablo 20'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp. Sig.) 0,620'dir ve 0,05'lik anlamlılık değerinden büyüktür(Sig:0,620> α :0,05). Buna göre katılımcıların yaş sağlık sektöründe çalışma süresine göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır(H_4 ret). Farklılık olmadığı için ortalama ranklar (Tablo 19) incelenmesine gerek yoktur. (Tablo 19,20)

Tablo 19 :

Sağlık Sektöründe Çalışma Süresine Göre Bireysel Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Rankları

		N	Ortalama Rank	
Bireysel Faktörler	Sağlık sektöründe çalışma süresi	0-5 Yıl	116	133,54
		6-10 Yıl	71	151,26
		11-15 Yıl	61	133,88
		16-20 Yıl	16	131,69
		21-25 Yıl	12	143,54
		Toplam	276	

Tablo 20 : Sağlık Sektöründe Çalışma Süresine Göre Bireysel Motivasyonu Etkileyen Faktörler Arasındaki Farklılık

	Bireysel Faktörler
Chi-Square	2,641
df	4
Asymp. Sig.	,620

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: Sağlık sektöründe çalışma süresi

Araştırmamıza katılanların eğitim durumuna göre motivasyonunu etkileyen faktörler arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis testi gruplar arasındaki varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir ve bu analiz üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Buna göre hipotez şu şekildedir ;

H_0 : Eğitim durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

H_5 : Eğitim durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark vardır.

şeklinde. Tablo 22'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp. Sig.) 0,124'dir ve 0,05'lik anlamlılık değerinden büyüktür(Sig:0,124> α :0,05). Buna göre katılımcıların eğitim durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (H_5 ret). Farklılık olmadığı için ortalama ranklar(Tablo 21) incelenmesine gerek yoktur. (Tablo 21, 22)

Tablo 21 : Eğitim durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları

			N	Ortalama
Motivasyonu Etkileyen Faktörler	Eğitim Durumu	Orta Okul	6	205,50
		Lise ve Dengi Okul	90	142,93
		Yüksek Okul – Fakülte	163	133,63
		Yüksek Lisans	12	172,00
		Doktora	9	155,33
		Toplam	280	

Tablo 22 : Eğitim durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık

	Motivasyonu Etkileyen Faktörler
Chi-Square	7,242
df	4
Asymp. Sig.	,124

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: Eğitim Durumu

Araştırmamıza katılanların aylık gelir durumuna göre bireysel motivasyonunu etkileyen faktörler arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis testi gruplar arasındaki varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir ve bu analiz üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Buna göre hipotez şu şekildedir;

H_0 : Aylık gelir durumuna göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

H_6 : Aylık gelir durumuna göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark vardır.

Tablo 24'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp. Sig.) 0,441'dir ve 0,05'lik anlamlılık değerinden büyüktür(Sig:0,441> α :0,05). Buna göre katılımcıların aylık gelir durumuna göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (H_0 ret). Farklılık olmadığı için ortalama ranklar(Tablo 23) incelenmesine gerek yoktur. (Tablo 23,24)

Tablo 23 : Aylık gelir durumuna göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları

		N	Ortalama Rank	
Bireysel Faktörler	Aylık Gelir Durumu	600 - 799 TL	3	141,83
		800 - 999 TL	4	79,38
		1000 - 1199 TL	33	154,53
		1200 - 1399 TL	137	136,59
		1400 üstü TL	103	143,54
		Toplam	280	

Tablo 24 : Aylık gelir durumuna göre bireysel motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık

	Bireysel Faktörler
Chi-Square	3,749
Df	4
Asymp. Sig.	,441

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: Aylık Gelir Durumu

Araştırmamıza katılanların medeni durumuna göre iş ile ilgili motivasyonunu etkileyen faktörler arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis testi gruplar arasındaki varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir ve bu analiz üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Buna göre hipotez şu şekildedir;

H_0 : Medeni durumuna göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

H_7 : Medeni durumuna göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark vardır.

şeklinde. Tablo 3.26'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp. Sig.) 0,171'dir ve 0,05'lik anlamlılık değerinden büyüktür(Sig:0,171> α :0,05). Buna göre katılımcıların medeni durumuna göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (H_7 ret). Farklılık olmadığı için ortalama ranklar(Tablo 3.25) incelenmesine gerek yoktur. (Tablo 25,26)

Tablo 25: Medeni duruma göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları

			N	Ortalama Rank
İş ile ilgili Faktörler	Medeni Durum	Evli	182	146,94
		Bekar	91	129,63
		Dul	7	114,43
		Toplam	280	

Tablo 26: Medeni duruma göre iş ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık

	İş ile ilgili Faktörler
Chi-Square	3,531
Df	2
Asymp. Sig.	,171

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: Medeni Durum

Araştırmamıza katılanların çalıştığı kurumda görev yapma süresine göre yönetsel motivasyonunu etkileyen faktörler arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis testi gruplar arasındaki varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir ve bu analiz üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Buna göre hipotez şu şekildedir;

H_0 : Çalıştığı kurumda görev yapma süresine göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

H_8 : Çalıştığı kurumda görev yapma süresine göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında fark vardır.

şekindedir. Tablo 28'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp. Sig.) 0,067'dir ve 0,05'lik anlamlılık değerinden büyüktür(Sig:0,067> α :0,05). Buna göre katılımcıların çalıştığı hastanede görev yapma süresine göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya

çıkmıştır (H_0 ret). Farklılık olmadığı için ortalama ranklar(Tablo 27) incelenmesine gerek yoktur. (Tablo 27, 28)

Tablo 27 : Çalıştığı kurumda görev yapma süresine göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları

			N	Ortalama Rank
Bireysel Faktörler	Çalıştığı kurumda görev süresi	0-5 Yıl	209	138,10
		6-10 Yıl	32	150,16
		11-15 Yıl	27	158,85
		16-20 Yıl	6	55,92
		21-25 Yıl	5	153,50
		Toplam	279	

Tablo 28 : Çalıştığı kurumda görev yapma süresine göre yönetsel motivasyonu etkileyen faktörle arasındaki farklılık

	Bireysel Faktörler
Chi-Square	8,782
Df	4
Asymp. Sig.	,067

a Kruskal Wallis Test

b Grup Süresi: Çalıştığı kurumda görev süresi

Araştırmamıza katılanların meslek gruplarına göre motivasyonunu etkileyen faktörler arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis testi gruplar arasındaki varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir ve bu analiz üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Buna göre hipotez şu şekildedir;

H_0 : Meslek gruplarına göre motivasyonunu etkileyen faktörler arasında fark yoktur.

H_1 : Meslek gruplarına göre motivasyonunu etkileyen faktörler arasında fark vardır.

şeklinde. Tablo 30'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp. Sig.) 0,448'dir ve 0,05'lik anlamlılık değerinden büyüktür(Sig:0,067> α :0,05). Buna göre katılımcıların meslek

gruplarına göre motivasyonunu etkileyen faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (H_0 ret). Farklılık olmadığı için ortalama ranklar (Tablo 29) incelenmesine gerek yoktur. (Tablo 29,30)

Tablo 29 : Meslek gruplarına göre motivasyonu etkileyen faktörlerin rankları

		N	Ortalama Rank	
Motivasyonu Etkileyen Faktörler	Mesleğiniziz	Doktor	49	151,06
		Diş Hekimi	6	168,08
		Biyolog	9	91,39
		Sağlık idarecisi	8	181,81
		Yüksek Hemşire	25	131,26
		Hemşire-Ebe	93	133,34
		Sağlık Memuru	17	146,56
		Teknisyen	34	137,88
		Diğer Sağlık Personeli(Tıbbi Sekreter vb.)	26	154,23
		Psikolog	13	136,96
		Toplam	280	

Tablo 30 : Meslek gruplarına göre motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki farklılık

	Motivasyonu Etkileyen Faktörler
Chi-Square	8,882
Df	9
Asymp. Sig.	,448

a: Kruskal Wallis Test

b: Grup Değişkeni: Mesleğiniziz

TARTIŞMA

Bu çalışma yerel hizmetlerde çalışan sağlık personelinde motivasyonun önemi ve personel üzerinde etkisini belirlemek amacıyla 2009 yılı Haziran ayında İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı sağlık birimlerinde çalışan doktor, diş hekimi, sağlık idarecisi, yüksek hemşire, hemşire-ebe, biyolog, sağlık memuru, teknisyen ve laborant, psikolog, tıbbi sekreter gibi diğer sağlık personeli gibi 282 sağlık personeline anket uygulanmıştır. Amaca ulaşabilmek için motivasyonu etkileyen faktörler; yönetsel, bireysel, işle ilgili ve diğer faktörler olarak dört grupta incelenerek bu faktörlerin çalışan sağlık personelinin demografik ve mesleki özelliklerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve bu bulgulara bağlı olarak ortaya konan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Sağlık birimlerinde çalışan personelin genel demografik yapısına baktığımızda;

- Çalışanların büyük çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluştuğu,
- Çalışanların büyük bir bölümünün evli olduğu,
- Çalışanların yaş ortalamasının yaklaşık olarak 25-34 arası olduğu,
- Çalışanların büyük bir bölümünün üniversite mezunu olduğu,
- Çalışanların ortalama 5 yıllık iş tecrübesinin olduğu , kurumda ortalama olarak 5 yıldır çalıştıkları,
- Çalışanların ortalama olarak aldıkları maaş'ın 1200-1399 TL arası olduğu, tespit edilmiştir.

Soykenar'ın 2008 yılında yaptığı çalışmada iş ile ilgili motivasyonun cinsiyete göre değiştiği bulunmuştur. Fakat Delipoyraz'ın, 2009 yılında yaptığı çalışmada motivasyonu cinsiyetin etkilemediğini saptamıştır. Bayar, Durna ve Söylemez'in 2005 yılında yaptığı çalışmada yaş, çalışma süresi, medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fakat, Soykenarın 2008 yılında yaptığı çalışmada motivasyon faktörleri ile yaşa göre, çalışma süresine göre, meslek grubuna göre, çalıştığı kurumda bulunma süresine göre anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür

Analiz sonucunda, ankete katılan sağlık personelinin motivasyon faktörlerine verdiği önem cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle, farklı cinsiyetteki sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışılan kurumun, emeklilik sigorta gibi sosyal güvenciklere sahip olması, mesleki eğitimlerin verilmesi, çalışma ortamının fiziksel özellikleri gibi faktörlerin, bayan sağlık personelinin motivasyonlarını artırmada erkek sağlık personeline göre daha etkili olduğu saptanmıştır.

Yapılan çalışmanın analiz sonuçlarında, yaşa göre, çalışma süresine göre, eğitim durumuna göre, gelir durumuna göre, medeni duruma göre, meslek grubuna göre bulunduğu kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Diğer işletmelerde olduğu gibi sağlık kuruluşlarında da bölümler arası koordinasyon ve yardımlaşma önemli bir faktördür. Sağlık kurumlarında kliniklerin açık ve yakın bir iletişim içerisinde olması gerekir. Örneğin dahiliye polikliniğine gelen bir hasta ileride başka bir hastalıktan dolayı kadın hastalıkları polikliniğine gelebilir veya hangi polikliniğe giderse gitsin tedavi edilen bir hastanın laboratuvar, radyoloji vb. birimlerde işlemleri olmaktadır. Herhangi bir hastaya sunulan hizmetin performans göstergelerinin yüksekliği, ekip üyelerinin bir arada iş görme istek yada hastaya odaklanma düzeylerine bağlıdır. Dolayısıyla sağlık kuruluşunda çalışan sağlık personeli takım çalışması yönünden teşvik edilmeli, bu konunun önemi benimsetilmelidir. İş yerinde personel arasında iletişim kurulmalı, özellikle iş ortamının tek düzelikliğini giderecek ve samimiyeti artıracak etkinlikler, iş dışında eğlenceler, sosyal ve sportif faaliyetler organize edilerek personel arası güvenin artırılması, yardımlaşma duygularının kuvvetlendirilmesi, aradaki iletişim kopukluklarının giderilmesi sağlanabilir.

Kurumda çalışanların moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine önem vermeyen, onların psikolojik ve sosyal yapılarını göz önüne alarak yönetimde değerlendirmeyen yöneticilerin örgütte çalışanlarla pozitif bir iletişim içinde olması, onları bilgilendirmesi, onlarda kendisine ve kuruma karşı bir sevgi ve güven ortamını oluşturmaması, aynı şekilde hizmet alan insanların beklentilerine cevap verme konusunda başarılı olması düşünülemez. Günümüzde insan sadece ekonomik açıdan veya sadece sosyal açıdan ele alınamaz. Çünkü insanın duygusal bir varlık olması nedeniyle karmaşık bir yapıda olduğu göz ardı

edilmemelidir. Çünkü insan motive edici unsurların yani motivasyon araçlarının başında sadece ekonomik faktörler değil, psiko-sosyal faktörler gelmektedir. Sağlık çalışanlarının moral ve motivasyonlarının yüksek tutulmasında, personelin mevcut ihtiyaç seviyeleri, çalışma şartları ve onlara sağlanan maddi imkanların yanında yetki ve sorumluluk verilmesi, kendini ispatlama fırsatları sağlanması, iletişim ve kendini geliştirme imkanları sunulması, kararlara ve yönetime katılım gibi psiko_sosyal faktörler önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışanların memnun olmadıkları davranışları, tutumları ya da uygulamaları şikayet edebilme olanaklarının olması önemli bir faktördür. Şikayetlerin dikkatle incelenip kısa zamanda adil çözümler bulunması bireyin kuruma veya yönetime güvenini artıracaktır. İşgörenlerin sorunlarını çözümlenmede çeşitli seçenekler sunmak, şikayetçi olduğu durumda gerilimi en aza indirmek ve işgörenle birlikte sorunların irdelenmesi, üzerinde konuşulması gerekmektedir.

Araştırmamıza göre personelin mesaiye geliş gidişler için uygun ulaşım imkanlarının bulunması önemli bir motive edici faktör olduğu saptanmıştır. Servis imkanının olmaması sebebiyle çalıştığı kuruma uzak mesafede ikamet eden personelin sabahın erken saatinde kalkmasını zorlu kılacaktır. İklim şartlarında tabi ki servisi zorunlu kılan bir faktördür. Çalışan ikamet ettiği yerin durumuna göre birkaç vasıta kullanacak ya da mevsim durumuna göre ulaşım aksaklıklarına maruz kalacağı için işyerine gelemeyecek gelse de ilk saatler verimli olamayacaktır.

Araştırmamıza göre, çalışma ortamı ve yeri, ses, aydınlanma, çevre sıcaklığı, havalandırma gibi fiziksel faktörler iş görenlerin işyerlerinde daha sağlıklı, güvenli ve verimli çalışabilmeleri açısından son derece büyük öneme sahip olduğu saptanmıştır. Ergonomik bir çalışma ortamının başta sağlık personeli olmak üzere çalışan performansını doğrudan etkilediğine dair birçok bilimsel çalışma vardır. Belirli bir plan çerçevesinde, sağlık kurumu yöneticileri birimlerinde çalışan personel için en uygun fiziksel ve sosyal çevreyi oluşturmaları gerekir.

Sağlık çalışanının bulunduğu ortam itibariyle her an meslek hastalığına yakalanma riski vardır. Meslek hastalıklarına karşı personelin hizmet içi eğitimler sayesinde bilgilendirilmesi, meslek hastalıklarına karşı koruyucu önlemlerin alınması

gerekir. Yakalanma durumunda ise, tedavi olanaklarının sağlanması, prim veya tazminat ile personelin zararlarını tanzim etmesi sağlanabilir.

Kurumda bir takım çatışmalar olabilmektedir. İnsanların birbirlerini yanlış anlamalarından, birinin diğerine göre iş yükünün fazla ya da az olmasından, ya da kurumdan kaynaklanıyor olabilir. Yöneticiler bu gibi durumlarda, kırgınlığı, kızgınlığı en aza indirerek kişilerle iletişime geçerek çözümleyebilir.

Kurumda bireylere yetki ve sorumluluğun dengeli dağıtılması yararlı olacaktır. Yetkisiz bir sorumluluk motivasyon kaybına, personelin işleri aksatmasına, yıpranmasına, faydasızlaşmasına; sorumluluğu olmayan bir yetki verilmesi ise kişinin yanlış kararlar almasına sebep olacaktır.

Kurumda yapılan işlerin takdir edilmesi işgörenlerde tatmin duygusu yaratmaktadır. Yönetici- işgören tüm çalışanlar yaptıkları işler oranında takdir edilmelidir. Takdir edilmek çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamasına neden olacaktır.

Yönetimin kurum ile ilgili alacağı kararlarda personeli de dahil etmesi iş motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Otoriter bir yönetim tarzı artık günümüz şartlarında uygun değildir. Çalışanlar yaptıkları işlerde fikirlerinin alınmasından oldukça memnun olacaklardır. Sağlık personelinin yaptığı işten zevk alması, kendini değerli hissetmesi sağlanabilir. Çalışanların kurumun alacağı kararlarda, genel politikaların saptanmasına katılımları ise onların onların bu alınacak kararları kabul etmelerini ve uymalarını kuvvetlendirir. İşgörenin kendisinin saptadığı amaçlar için çalışması, yönetimden emir şeklinde kabul ettirilen amaçlara hizmet etmekten memnuniyet duyacaklar ve çalışma isteği artacaktır. Böylece çalışanlar ile yönetim arasında işbirliği olacak ve işgörenin kuruma bağlılığı artacaktır.

İnsanlar yaptıkları işlerden dolayı takdir edilmekten ve değer verilmekten memnun olurlar. Önemli bir konumda olan bir kişiden, yaptığımız iş ile veya kuruma katkılarımızla ilgili güzel sözler duymak kişiyi iyi hissettirir ve motivasyonunu artırır. Yönetim tarafından uygulanacak takdir mekanizması, tüm çalışanlara adil ölçüler içerisinde kullanılırsa iyi motive edici faktör olacaktır.

Çalışanlar meslek yaşantıları boyunca tecrübe kazandıkça bulunduğu konum ve yetkileri onu tatmin etmeyecektir. Yükselme imkanı olmayan personelin çalışma azmi ve şevki kırılacaktır. Kendini yetersiz görmeye başlayacaktır. Terfi çalışma ortamında son derece etkin bir motivasyon faktörüdür. Sağlık kurumlarında tecrübe ve başarıya dayalı bir terfi sisteminin kurulması personel ve kurumun verimini artıracaktır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık sektöründe de eğitim ciddi olarak ele alınmalı, hem personel hem de yöneticiler aynı ölçüde eğitimden faydalandırılmalıdır. Çalışanın eğitimine harcanan paranın ya da zamanın boşa gittiği düşünülmemelidir. Sağlık çalışanları eğitim hayatlarında meslekleri ile ilgi yoğun ve kapsamlı eğitim almaktadır. Fakat yıllar geçtikçe kullanılmayan bilgi ve uygulamalar unutulabilmekte işgörenin kendine güvenini azaltmaktadır. Günümüzde her konuda olduğu gibi sağlık sektöründe de sürekli yenilikler olmaktadır. Bu da göz ardı edilmemesi gereken bir husustur. Yöneticiler kurumun yapısına göre çalışanlarına hizmet içi eğitimler ile sertifika programları düzenlemeli, kendilerini sürekli güncellemelerini sağlayacak imkanları sağlamaları faydalı olacaktır.

Çalışanlar mesleklerini icra ederken kendilerine güvenmek istediklerini ve motivasyonlarını artırdıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlar işinde kendisini yeterli hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan eğitim programları çalışanlar için aynı zamanda önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanların hem mesleki bilgi, görgü ve becerisini hem de sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik davranış ve yönetim bilgilerini eğitim programları düzenleyerek geliştiren, böylece çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılayan kurumlar çalışanlara güven duygusu aşılar, kuruma bağlılıklarını artırır ve çalışmaya motive olmuş olur. Böylelikle, eğitim ihtiyaçları karşılanarak; kişisel yetenek ve becerilerini gelişen ve bilgi ve tecrübeleri gelişen işgörenler de işletme için en büyük ve en kalıcı yatırım olacaktır.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, bireysel ihtiyaçlar içerisinde yer alan; çalışmada bağımsızlık imkanının verilmesi ve işgörenin alacağı kararlarda inisiyatif kullanabilmesinin motivasyon üzerinde önemli bir rol oynadığını söyleyebilmekteyiz. Çalışmada bağımsızlık insanın doğası gereği olan bir duygudur ve iş ortamında belirli ölçüde sağlanacak özgürlük ile kişisel yetenekler kolaylıkla

ortaya çıkarılabilmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, işletmelerin bu motivasyon faktörünü göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Çalışanlar boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla yönetimin düzenleyici eğlenceler, sportif uğraşlar vb. gibi sosyal uğraşlara yer verilmesi işgörenlerce önemli görülmüştür. Çünkü işletme tarafından gerçekleştirilen bu tür faaliyetlerin hemen hepsi, işgörelere işletmeyi sevdiren, bağılılıklarını artıran ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan önemli motivasyon faktörlerindedir. Araştırma bulguları; işgörelerin sosyal katılım ve uğraşlarında çalışmaları ve tatminlerinde önemli gördükleri bir motivasyon aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanlar, çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak yenilenmesi ve mesleki malzemelerin yeterliliğinin önemli bir motivasyon faktörü olduğunu düşünmektedir. Eski ve demode olmuş araç ve gereçlerin idamesi, ve bakımı iş gücü, zaman ve ekonomik kaynak israfına neden olacağı yapılan görevin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyeceği göz önüne alınmalıdır. Araştırma bulguları da gösteriyor ki işgörelenler günümüz standartlarındaki çalışma şartlarını benimsemek istemektedir.

Ekonomik özendirme araçları kapsamında yer alan, primler, ücret artışı ve maddi ödül tümüyle çalışanların ekonomik ihtiyaçları çalışanların ekonomik ihtiyaçları ve fizyolojik temelli birincil motivasyon faktörleri ile ilgilidir. Araştırma sonuçlarına göre, ekonomik araçların motivasyona etkisi oldukça önemli olduğu görülmektedir. Çalışanları çalışmaya iten en güçlü motivasyon faktörü, kendi yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını idame edecek yeterli bir gelir elde etmektir. Çalışanların performanslarına göre maddi prim ve ödül verilmesi, başarılarının ödüllendirilmesi kişinin çalışma şevkini artıracaktır. Bir işletmenin başarısı, işgörelenlerinin teker teker başarılarına bağlıdır.

Araştırmamıza göre, gelecek güvencesi, emeklilik olanakları, sosyal imkanlar ve çalışma koşulları açısından katılımcıların beklentilerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu beklentilerin altında maddi yönden iyi bir gelecek kurma kaygısı yatmaktadır. Bu beklentilerin altında maddi yönden iyi bir gelecek kurma kaygısı yatmaktadır. İşgörelenlerin maddi olarak kendilerini güvende hissetmemesi, iş

verimliliklerini ve kalitesini olumsuz yönde etkiler. Maddi yönden tatmin olmayan birey kendini geliştirme, yenileme, iş kalitesi gibi konuları dikkate alamaz.

Araştırma bulgularına dayanarak, işgörenlerin maddi kazançlarının yüksek olmasının motivasyon için önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Fakat işgörenlerin sadece maddi kazançlarla tatmin olmadıklarını, iş arkadaşlığının ve iş çevresinin de azımsanmayacak derecede yüksek motivasyon faktörü olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlar buldukları ortamda huzurlu olmayı, diğer çalışanlarla ilişkilerinin iyi olmasını istemektedirler.

İşletmelerde çalışanlara kreş imkanının sağlanmasının personelin motivasyonu açısından önemli olduğu saptanmıştır. Kurumla anlaşması olan kreşlerin ve anaokullarının daha güvenilir olması ve ücretlerinin belirli bir kısmının kurum tarafından karşılanıyor olması araştırma bulgularına dayanarak işgörenler tarafından önemli bir motivasyon faktörü olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Kuruma ait yemekhanenin olması araştırma bulgularında motivasyonun artırılmasında önemli olduğu belirlenmiştir. Gerek hijyen gerekse daha uygun ücret karşılığında olması sebebiyle çalışanlar yemekhane faktörünün motive edici faktörlerden biri olduğunu söyleyebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde emek-yoğun teknolojiye sahip işletmelerin sayısının artmasıyla birlikte, üretimde insan faktörü daha büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin başarılı olmaları bünyelerinde çalışan personelin başarısına bağlıdır. Bu yüzden emek-yoğun işletmelerin yöneticileri, ellerinde bulunan insan kaynakları rezervini en etkin ve verimli biçimde nasıl kullanabileceklerinin yollarını aramaktadırlar. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasının en önemli unsuru ise motivasyondur. Sağlık kurumları da emek-yoğun teknolojiye sahip kurumlardır. Öyleyse sağlık kurumlarının da başarısı bünyelerinde çalışan sağlık personelinin başarısına bağlıdır.

Motivasyon yönetimi ile varılmak istenen amaç çalışanlarda çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri tespit ederek onların gereksinimlerini el verdiğince karşılamak ve her gün iş başı yaparken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır. Çalışanlar da tıpkı işletmeler gibi amaçlarına ulaşmak için belli davranışlara yönelmektedirler. Davranışları sonucu amaçlarına ulaştıklarında ise tatmin olmaktadır. Bu motivasyon sürecinin sonucudur. Hedeflerine ulaşmak için hareket eden motive olmuş çalışan, işletmede verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

Personelin motive olmasını sağlayan ve yere, zamana, kişiye göre değişen çok çeşitli faktörler mevcuttur. Bir kişiyi motive eden bir faktör, diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. Örneğin; anne olan bir bayan bir işletmede çalışmak istediğinde kreş olmasını önemserken, anne olmayan bir bayan için kreş önemli bir kriter değildir. Bu tür örnekler artırılabilir. Verimlilik artışı sağlamak isteyen bir yönetici motivasyon faktörlerindeki dengeyi iyi sağlamalıdır.

İşletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri diğer tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmasına bağlıdır. Çalışanların motivasyonunu etkileyen ve artıran faktörleri belirlemek ve önemini açıklamaya çalıştık. Bu bölümde tezin sonuçları doğrultusunda; yöneticilere kaynak oluşturacak birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1- Çalışanların motive olması için manevi ödüllerle birlikte maddi ödüllere de önem verilmesi gerekir. Bunun sonucunda personel emeğin karşılığını aldıkça daha verimli olarak çalışacaktır.

2- Çalışanların önemli bir kısmı yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde tatmin ve yüksek motivasyon duyguları oluşturduğunu belirtmişlerdir. Başarılı personelin zaman zaman herkesin önünde takdir edilmesi beraberinde saygınlık kazanılmasını getirir ve çalışma isteğini artırır.

3- Kurumlarda aynı işi yapan personel arasında ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk ve çatışmalara neden olmakta ve motivasyonu düşük, mutsuz işgörenler oluşturmaktadır. Bunun sonucu ise az ve kalitesiz iş üretimidir. Eğitim ve kıdemler göz önünde tutularak adaletsizlik giderildiğinde sorunlar önemli ölçüde azalacak veya yok olacaktır.

4- Kamuda çalışan sağlık personelinin bilgi, yetenek ve becerilerini ortaya koymasını sağlayacak ve kendini geliştirmesine yardımcı olacak, eğitim ve sertifika programları düzenlemek hem kurum için hem de çalışan için faydalı olacaktır.

5- Çalışanların kurumun alacağı kararlarda, genel politikaların saptanmasına katılımları ise onların bu alınacak kararları kabul etmelerini ve uymalarını kuvvetlendirecek. Kuruma bağlılığı artıracaktır.

6- İşgörenler, buldukları kurumda iş güvencesine sahip olmayı, sürekli ve kalıcı olduğu hissettirilmelidir.

7- Çalışanları olumsuz olarak etkileyerek motivasyonlarını düşüren faktörlerden “şikayet olanakları ve adil çözümler bulunması”, çalışanlar hakkında tarafsızlık unsuruna daha fazla önem verilmesi faydalı olacaktır.

8- Çalışanlara kişisel sorumluluk almalarını sağlayacak ortam oluşturulması ile performansları hakkında geri bildirimde bulunulması verimliliği artıracaktır.

9- İşgörenlerin belirli aralıklarla beklentileri saptanarak uygun motivasyon araçları kullanılmalıdır.

10- Sağlık yöneticileri motivasyonun önemini görerek, kurumun olanakları çerçevesinde ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel teşvik araçlarının bir arada olduğu bir sistem oluşturmalıdır. Yöneticiler nitelikli çalışanı bu sistemin desteğiyle tatmin ederek kaliteli ve verimli bir hizmet sağlamış olacaktır.

11- Çalışanların yaptıkları işe istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamak motivasyonun amacını oluşturur.

Sonuç olarak, dört gruba ayırdığımız motivasyon faktörlerinin cinsiyete göre sağlık personelinin motivasyonunu farklı derecede etkilediğini, diğer taraftan ücret, maddi ödül, bağımsız çalışma, görev nedeniyle toplum içinde kazanılan saygınlık, takdir edilme, sosyal aktiviteler, çalışma ortamının fiziksel özellikleri, ulaşım imkanları, adil yönetim, iletişim, kendini mesleğinde ispatlama gibi faktörlerin etkilediği saptanmıştır.

Sağlık yöneticilerinin, motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini ve çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin tümünü dikkate alarak, kurum içindeki bölümlerin işbirliği içerisinde personeli esas alan bir yönetim sistemi sağlamaları, sağlık hizmetini amaçlanan hedeflere ulaştıracak en önemli faktör olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adair, J., (2006), *Etkili Motivasyon*, (Çev. S. Uyan), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akat, İ. ,Budak, G., (1999), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Beta Basım.
- Akat, İter ve Budak, Gülay, (1999), *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları: İzmir.
- Akdemir, A. (2000), *İşletme Bilimine Giriş Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar*, Eskişehir.
- Aktan,C.C., “Motivasyon Teorileri” ,İnsan Mühendisliği,
[http://www.canaktan.org/yönetim/insan-yönetim/motivasyon-teorileri- htm](http://www.canaktan.org/yönetim/insan-yönetim/motivasyon-teorileri-htm)
(14.02.2007), s. 2.
- Argon, T., Eren, A., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.
- Arıcı, H., (2000), *Davranış Bilimleri*, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Aşıkoğlu, M., (1996), *İnsan Kaynakları Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul.
- Bacanlı, H., (2003), *Gelişim ve Öğrenme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baykal, B. (1978), *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, D, (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D., (1983), “İş Tatmini Ve Verimlilik”, *Atatürk Ünv., İşl. Fak. Dergisi*, C.15, Sayı:3-4, s.181
- Bingöl, D., (1997), *Personel Yönetimi*, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (1983), “İş Tatmini Ve Verimlilik”, *Atatürk Ünv. , İşl. Fak. Dergisi*, C.15, Sayı:3-4, , s.181.
- Can, H., (1992), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara.
- Charles N. Weaver, (1997), *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, Çev. Tuncay Birkan- Osman Akınoy, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.

- Cüceloğlu, D., (1996), *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalışkan, Esra, N. ,vd., (2008), “Liderlik Ve Motivasyon”, *Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, (Ed., C.Serinkan), İstanbul, s.99.
- Dalay, İ., (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya Üniversitesi yay.no:43, Adapazarı.
- Demir, Ö., Acar, M., (1997), “Dürtü”, *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Ankara.
- Deniz, M., (2005), *İşletme Yönetiminde Motivasyon*, İstanbul.
- Diñcer, Ö., Fidan, Y., (1996), *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul.
- Drucker, P. F., (1992), *Etkin Yöneticilik*, Çev. Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul.
- Durmaz, M., (2002), *Kişiler Arası İletişim ve Motivasyon*, İzmir.
- Efil. İsmail, (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Eren , E., (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, s.426.
- Eren, E., (1993), *Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., (1983), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü.İşl. Fak. , Yayın No:234, 3.B. ,İstanbul.
- Eren, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü.İşl. Fak. , Yayın No:234, 3.B. ,İstanbul.
- Eren, H., (1997), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul.
- Ergül, ř., (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, Yay. No: 9, s. 86.
- Erkan, H., (1995), *D. E.Ü. , Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3.B, İzmir, s. 31.
- Eroğlu, F. (1995), *Davranış Bilimleri*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erol EREN-Oya ERDİL-Cemal ZEHİR, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 2, (Temmuz 2000), s. 121.
- Eryılmaz, B., (2004), *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Fındıkçı, İ, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul:Alfa Yayınları.

- Forsyth, P., (2006), *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*, Çev. , Derya Demiray, Kaizen Yayınevi, İstanbul.
- FrancisBoaud, (1984) *Motivtions et Comportements Individuels dans L'Enterprise Drigee par Roger Mucchelli, Collection Cadreco Sciences Humanines, Enterprise, Moderne d'Etition*, Paris, 1972, s.23, Çev. Z.Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Garih, Ü., (2000), *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayınevi.
- Gisela Hagemenn,, (1997), *Motivasyon El Kitabı*, Çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, 2.B. İstanbul.
- Günbayı, İ., (2000), *Örgütlerde İş Doyumunu ve Güdülenme*, Ankara.
- Gürgen, H., (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınlığı.
- Herbert G. Hicks, (1975), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çeviren: Osman Tekok. Bintuğ Aytek. Erol Bumin, A.İ.T.İ.A., s.362.
- İ., Aydemir, N., (1992), *Yönetim Teorileri*, İstanbul.
- İbrahim Ethem Başaran, (1991), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 2. Baskı, Ankara.
- İncir, G., (1990), *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara.
- Kaldırımçı, N. (1985), “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma “, *Erciyes Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 7 , Temmuz, s.87.
- Kavuncubaşı, Ş., Kısa, A., (2002), *Sağlık Kurumları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kavuncubaşı, Ş., (2007), *Sağlık Kurumları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Keenan, K., (1996), *Yönetim Klavuzu Motivasyon*, (Çev. E. Koparan), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keser, A., (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınevi, İstanbul.
- Kesici, Ş., (2003), “İş Motivasyonu” , *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 1.Baskı, Konya Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Kesici, Ş. , (2003), “İş Motivasyonu”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Keskin, A., (2003), “Öğrenmede Dikkat ve Motivasyonun Önemi”, Erişim: 05.09.2009 [http:// www.egitim.aku.Edu.Tr/motivasyon_s.21](http://www.egitim.aku.Edu.Tr/motivasyon_s.21)
- Koçel, T.,(1995), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınları.

- Maslow, A., (1970), *Motivation and Personality*, ABD.
- Mullins, L. J., (2002), *Management and Organisational Behavior*, UK, S.426
- NEWSTROM John W. - DAVIS Keith, ., (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 9. Ed., (McGraw-Hill, Inc).
- Ömer Demir ve Mustafa Acar, (1997), "Dürtü", *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, 3. Baskı, Ankara: Vadi Yayınları, Yay. No: 65, s. 70.
- Önen, L. , Tüzün, M.Burak, (2005), *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Özkalp, E. , (2004), *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda*, Ekin Kitapevi Yayınları.
- Öztabağ, L, (1970), *Psikolojide İlk Adım*, İstanbul.
- Öztürk, Z. , DüNDAR, H., (2003), "Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt., 4, Sayı. 2, Sivas.
- Peker, Ö. , Aytürk, N., (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yay. , Ankara.
- Peker,Ö. (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara.
- PFEFFER, Jeffrey, (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*,(Çev. Sinem Gül), 2. Baskı, İstanbul.
- Robinson, P. Stephen & Decenzo, A. (2001). *David, Concepts, Controversies And Applications. Organisational Behavior*, Prentice Hall : New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z., (1997) *Personel Yönetimi :Politika ve Yönetimsel Teknikler*,Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M, (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2003), *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salih Güney, (2000), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yay. No: 207.
- Silah, M., (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Ankara.
- Genç, N. (2004), *Yönetim Ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*, Ankara.
- Şimşek, M., Ş., (1995), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya.
- Tamer Koçel , (2005) , *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları. 10.Baskı.

- Telman, N., Ünsal, P., (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları.
- Tevruz, S., Sürekli, D., (1997), "Davranış Düzeltme'de Gudu Teorilerinin Katkısı" *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Ed. S. , Tevruz), Türk Psikologlar Derneği, ss.39–40.
- Tevruz, S., (2002), *Örgütte Kişisel Gelişim: Güdülenme*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tikici, M.-Deniz, M., Kingır, S. ,vs. diğerleri, (1998), *Örgütsel Davranış*, Malatya, İnönü Üniversitesi Yayınları, s. 205.
- Yıldırım, S. , (1995), "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", *AÜ. SBF Dergisi*, Cilt 50, sayı 12 Ocak- Haziran, s.442.
- YILMAZ, H., (1999), "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik", *Standard Dergisi*, Y. 38, S. 448, Nisan, ,s.29
- Yükçü , S., (1990), *Maliyet Muhasebesi, Yönetim açısından*, D.E.Ü. İ.İ.B.F.,İzmir, 1993,s.22.
- Yüksel, Ö., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1: YEREL HİZMETLERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE PERSONEL ÜZERİNDE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA: “İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNE BAĞLI SAĞLIK BİRİMLERİ ÖRNEĞİNE” İLİŞKİN ANKET FORMU.

Değerli Meslektaşlarım;

Hazırlamış olduğumuz bu anket ile Kurumumuzda görev yapmakta olan sağlık personelinin motive eden faktörlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faktörlerin hangisinin motivasyonu ne şekilde etkilediğini tespit ederek sağlıklı verilere ulaşmak amacını taşımaktayız.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler, ortalamalar ve yüzdeler sadece bu yüksek lisans tezinde kullanılacak ve herhangi bir kimseye veya kuruma verilmeyecektir. Anket formlarında bu yüzden kimlik bilgilerinize yer verilmemiştir.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Havva ASAN
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Doç.Dr.Hikmet KIRIK
Tez Danışmanı

I. BÖLÜM

1- Çalıştığınız Kurumun Adı :

2- Çalışılan Poliklinik :

3- Mesleğiniz :

- 1 Doktor (Uzman Doktor - Pratisyen Doktor)
- 2 Diş Hekimi
- 3 Biyolog
- 4 Sağlık İdarecisi
- 5 Yüksek Hemşire
- 6 Hemşire - Ebe
- 7 Sağlık Memuru
- 8 Teknisyen(röntgen, anestezi vs.)
- 9 Diğer Sağlık Personeli (Tıbbi Sekreter vb.)
- 10 Psikolog
- 11 Laborant

4-Cinsiyetiniz :

- 1 Kadın
- 2 Erkek

5-Medeni Durumunuz :

- 1 Evli
- 2 Bekar
- 3 Dul

6-Yaşınız :

1 18 - 24

2 25 - 34

3 35 - 44

4 45 - 49

5 50 +

7- Sağlık sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz ?

1 0 - 5 yıl

2 6 -10 yıl

3 11 -15 yıl

4 16 - 20 yıl

5 21 - 25 yıl

6 26 + yıl

8-Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz ?

1 0 - 5 yıl

2 6 -10 yıl

3 11 -15 yıl

4 16 - 20 yıl

5 21 - 25 yıl

6 26 + yıl

9-Mezun olduğunuz okul?

- 1** Orta Okul **4** Yüksek Lisans
 2 Lise ve Dengi Okul **5** Doktora
 3 Yüksek Okul - Fakülte

10- Aylık ne kadar ücret alıyorsunuz?

- 1** 600 - 799 TL
 2 800 - 999 TL
 3 1000 - 1199 TL
 4 1200 - 1399 TL
 5 1400 TL +

II. BÖLÜM

Her cümlede sizin için en uygun rakamı daire içine alınız.

Yönetel Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
Yönetimin alacağı kararlar da benim görüşümü alması önemlidir.	1	2	3	4	5
İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
Amirlerimle olan ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması , maaşımın iyi olmasından daha iyidir.	1	2	3	4	5
Başarılı olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
Yönetimin , doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi gerekir	1	2	3	4	5
İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
Amirlerimle problemlerimizi tartışabilmek önemlidir.	1	2	3	4	5
Kişiye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür.	1	2	3	4	5
Çalışan her bireye aynı yönetim yöntemi uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
Bireysel Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşimden sağladığım maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterlidir.	1	2	3	4	5
İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır	1	2	3	4	5
Kendimi yaptığım işte ispatlamam ve tanınmam iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
Yüksek düzeyde ücret almak iş arkadaşşığından ve iş çevresinden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir.	1	2	3	4	5
Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmem işi yapma isteğimi artırır.	1	2	3	4	5
Görevim nedeniyle toplum içerisinde kazandığım saygınlık motivasyonum için önemli bir faktördür.	1	2	3	4	5
Mesleğimi icra ederken kendime güvenmem iş verimimi artırır.	1	2	3	4	5

İlgi ve övgü alınca kendimi daha motive olmuş hissedirim.	1	2	3	4	5
Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar benim çalışma motivasyonumu da azaltır.	1	2	3	4	5
İlgi ve iltifat almaya bakmadan iyi maaş almak sizin için önemlidir.	1	2	3	4	5
İş ile İlgili Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Mesleki tehlikeler çalışma isteğimi olumsuz olarak etkilemektedir.	1	2	3	4	5
Çalışılan kurumun ,emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması işgören motivasyonunu artırır.	1	2	3	4	5
Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
Tekdüze olan işim, sahip olduğum yetenek ve potansiyelimi kullanmamı engellemektedir.	1	2	3	4	5
Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma,havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
İşyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	1	2	3	4	5
İş yerinde kendimi geliştirme imkânının olması beni motive eder.	1	2	3	4	5
Muayene ortamının yeterliliği motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi motivasyonumu etkiler	1	2	3	4	5
Mesleki malzemelerin yeterliliği motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
Diğer Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici faktördür.	1	2	3	4	5
İş dışında,eğlenceler,sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olması iş motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
Mesaiye geliş-gidişler için ulaşım imkânlarının yeterli olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
Çalıştığınız kurumda çocuklarınız için kreş olması motivasyonunuzda etkilidir.	1	2	3	4	5
Yemekhane imkanı motivayonumu etkiler.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

20 Ocak 1981 tarihi İstanbul ili doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi aynı ilde tamamladım. Trakya Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu'nda Lisans Eğitimimi tamamladım. Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi, Acıbadem Hastanesinde görev yaptım. Şuan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehzadebaşı Tıp Merkezinde 2006 yılından itibaren Hemşire olarak görev yapmaktayım.

2009 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans eğitimime başladım ve halen devam etmekteyim.

Özel ilgi alanlarım; Psikoloji, Sosyoloji ve İnsan Kaynaklarıdır.

Tezi Hazırlayan: Havva Asan