

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN  
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: DOKUZ  
EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİNDE ÖRNEK BİR  
UYGULAMA**

**Mehmet SOYKENAR**

Danışman  
**Prof. Dr. Berna TANER**

2008

## **Yemin Metni**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Tarih**

..../..../....

**Mehmet SOYKENAR**

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Mehmet SOYKENAR  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi  
**Tez Konusu** : Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tuba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

## ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama

Mehmet Soykenar

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Programı

Günümüz de sağlık hizmetlerinin yönetiminde tahmin edilemeyen bir profesyonelleşme gerçekleşmektedir. Görev yaptığı işletme ile bütünleşmiş, görev ve sorumluluklarının bilincinde ve yaptığı işe tam anlamıyla motive olmuş personelin, emek-yoğun teknolojiye sahip olan bu kurumların performans ve verimini artıracığı yöneticiler tarafından bilinmektedir.

Karmaşık bir örgüt yapısı olan hastane ve sağlık kurumları farklı nitelik ve birikimi olan personelden oluştuğundan, personeli motive eden faktörler de kişilere göre değişebilmektedir. Bu araştırma ile sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörünün daha etkili olduğunu bulmak amaçlanmıştır.

Bu tez çalışmasında ana başlıklar ile motivasyon, güdü ve güdü çeşitleri, motivasyon teorileri ve motivasyonu artırmaya yönelik araçlar, sağlık işletmelerinde motivasyonun personel verimliliği üzerine etkileri, personel ve personel motivasyonunun sağlık kurumlarındaki önemi, sağlık işletmelerinde personeli motive eden faktörler, sağlık işletmelerinde personelin motivasyonuna etki eden faktörlere ilişkin Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 191 sağlık personeli ile yapılan alan çalışması ve araştırma sonuçları, sonuca yönelik öneriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: 1)Motivasyon, 2)Güdü, 3)Motivasyon Teorileri, 4) Sağlık İşletmelerinde Personel, 5)Motivasyon Artırmaya Yönelik Araçlar.

## **ABSTRACT**

**The Thesis of Master's Thesis Program**

**The Factors that Affect The Motivation of Personnel in Medical Institutions :**

**A Sample Application in Dokuz Eylül University Hospital**

**Mehmet Soykenar**

**Dokuz Eylül University**

**Institute of Social Sciences**

**Business Administration**

**Department of Hospital and Medical Institutions Management**

**An unpredictable level of professionalism has been taking place in medical services management today. The managers of those institutions with the intense work technology do know that the medical personnel who integrate themselves with their institution by being aware of their responsibilities and fully motivated intensify their work performance and efficiency.**

**As hospitals and medical institutions have a complex organization and the staff with varying qualities and background, the motivation factors differ from person to person ,too.The primary objective of this study is to find out the factors affecting the motivation of the medical personnel and determine what motivation factor is more effective than others at the workplace.**

**The study includes motivation, impetus, and their types ,theories of motivation,instruments intensifying motivation,effects of motivation on medical personnel's efficiency,importance of motivation in medical institutions, motivation factors,and also factors affecting motivation have been studied in relation to the field study including 191 medical personnel of the Medical Faculty Hospital of Dokuz Eylül University ,yielding research results and some related proposals.**

**Key Words : 1) Motivation, 2) impetus, 3) Theories of Motivation, 4) Personnel in medical institutions , 5) Instruments Intensifying Motivation .**

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No :

YEMİN METNİ.....	i
TUTANAK.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
EKLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	xvii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON, GÜDÜ VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ, MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYONU ARTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR

1.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ .....	1
1.2. GÜDÜ VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ .....	3
1.2.1. İç GÜdüler .....	4
1.2.2. Fizyolojik GÜdüler .....	5
1.2.3. Sosyal GÜdüler .....	5
1.2.4. Psikolojik GÜdüler .....	5
1.3. GÜDÜLEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	6
1.3.1. Uyarılma ve Kaygı .....	6
1.2.2. İhtiyaçlar .....	6
1.3.3. İnançlar .....	7
1.3.4. Amaçlar .....	7

<b>1.4. PERSONELİN MOTİVASYONUNU ARTIRMAYA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN TEORİLER .....</b>	<b>8</b>
1.4.1. Kapsam Teorileri.....	8
1.4.1.1. Maslov'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı .....	8
1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	13
1.4.1.3. Alderfer'in Vig(Erg) Kuramı.....	15
1.4.1.4. Başarı İhtiyaç Teorisi.....	16
1.4.2. Süreç Teorileri.....	17
1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	18
1.4.2.2. Lawler-Porter Modeli .....	20
1.4.2.3. Eşitlik Teorisi .....	22
1.4.2.4. Amaç Teorisi .....	23
1.4.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	25
1.4.2.6. Bilişsel Değerlendirme Teorisi .....	27
<b>1.5. PERSONELİN MOTİVASYONUNU ARTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR. 28</b>	<b>28</b>
1.5.1. Ekonomik Motivasyon Araçları .....	29
1.5.1.1. Ücret .....	29
1.5.1.2. Primli Ücret.....	31
1.5.1.3. Ekonomik Ödüller .....	32
1.5.1.4. Kara Katılma .....	33
1.5.2. Sosyo-Psikolojik Motivasyon Araçları .....	34
1.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	35
1.5.2.2. Kendine Güven .....	35
1.5.2.3. Değer ve Statü .....	36
1.5.2.4. Güvenlik .....	37
1.5.2.5. İşin Yükselme İmkanları .....	38
1.5.2.6. Sosyal İmkanlar.....	38
1.5.2.7. Çevreye Uyum .....	39

1.5.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar .....	40
1.5.3.1. Amaç Birliği .....	40
1.5.3.2. Eğitim ve Yükselme .....	41
1.5.3.3. İş Zenginleştirme .....	42
1.5.3.4. İş Genişletme .....	43
1.5.3.5. İletişim .....	44
1.5.3.6. Kararlara Katılma .....	44
1.5.3.7. Takdir Edilme .....	45
1.5.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri .....	46
1.5.3.9. Fiziksel Çalışma Koşulları .....	46

## İKİNCİ BÖLÜM

### SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONEL, MOTİVASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ VE SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER

<b>2.1. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONEL .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2. MOTİVASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ .....</b>	<b>50</b>
2.2.1. Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Personel Verimliliği Üzerine Etkileri .....	54
2.2.2. Personel Motivasyonunun Sağlık Kurumlarındaki Önemi .....	55
<b>2.3. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>57</b>



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1. AMAÇ.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2. PROBLEM CÜMLESİ .....</b>	<b>61</b>
3.2.1. Motivasyona Etki Eden Faktörler ve Demografik-Mesleki Özellikler...62	
3.2.2. Demografik-Mesleki Özellikler ile Motivasyon Faktörleri İlişkisi.....64	
3.2.3. Varsayımlar .....	64
<b>3.4. MATERYAL VE METOT.....</b>	<b>64</b>
3.4.1. Evren ve Örneklem.....	64
3.4.2. Veri Toplama Aracı ve Veri Kaynakları .....	66
3.4.3. İşlem.....	66
<b>3.5. BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>67</b>
3.5.1. Yaş Grupları ve Motivasyon Faktörleri.....	69
3.5.1.1. Yaş Grupları ve Yönetimsel Faktörler.....	69
3.5.1.2. Yaş Grupları ve Bireysel Faktörler.....	70
3.5.1.3. Yaş Grupları ve İş ile İlgili Faktörler.....	71
3.5.1.4. Yaş Grupları ve Diğer Faktörler.....	72
3.5.2. Meslek Grupları ve Motivasyon Faktörleri.....	74
3.5.2.1. Meslek Grupları ve Yönetimsel Faktörler.....	74
3.5.2.2. Meslek Grupları ve Bireysel Faktörler.....	75
3.5.2.3. Meslek Grupları ve İş ile İlgili Faktörler.....	76
3.5.2.4. Meslek Grupları ve Diğer Faktörler.....	78

3.5.3. Cinsiyet ve Motivasyon Faktörleri.....	79
3.5.3.1. Cinsiyet ve Yönetimsel Faktörler.....	79
3.5.3.2. Cinsiyet ve Bireysel Faktörler.....	80
3.5.3.3. Cinsiyet ve İş ile İlgili Faktörler.....	81
3.5.3.4. Cinsiyet ve Diğer Faktörler.....	82
3.5.4. Medeni Durum ve Motivasyon Faktörleri.....	84
3.5.4.1. Medeni Durum ve Yönetimsel Faktörler.....	84
3.5.4.2. Medeni Durum ve Bireysel Faktörler.....	85
3.5.4.3. Medeni Durum ve İş İle İlgili Faktörler.....	86
3.5.4.4. Medeni Durum ve Diğer Faktörler.....	87
3.5.5. Meslek Kıdemleri ve Motivasyon Faktörleri.....	88
3.5.5.1. Meslek Kıdemleri ve Yönetimsel Faktörler.....	88
3.5.5.2. Meslek Kıdemleri ve Bireysel Faktörler.....	89
3.5.5.3. Meslek Kıdemleri ve İş İle İlgili Faktörler.....	90
3.5.5.4. Meslek Kıdemleri ve Diğer Faktörler.....	91
3.5.6. Hastanede Çalışma Süresi ve Motivasyon Faktörleri.....	93
3.5.6.1. Hastanede Çalışma Süresi ve Yönetimsel Faktörler.....	93
3.5.6.2. Hastanede Çalışma Süresi ve Bireysel Faktörler.....	95
3.5.6.3. Hastanede Çalışma Süresi ve İş İle İlgili Faktörler.....	97
3.5.6.4. Hastanede Çalışma Süresi ve Diğer Faktörler.....	99
3.5.7. Eğitim Düzeyi ve Motivasyon Faktörleri.....	101
3.5.7.1. Eğitim Düzeyi ve Yönetimsel Faktörler.....	101
3.5.7.2. Eğitim Düzeyi ve Bireysel Faktörler.....	102
3.5.7.3. Eğitim Düzeyi ve İş İle İlgili Faktörler.....	103
3.5.7.4. Eğitim Düzeyi ve Diğer Faktörler.....	104
3.5.8. Gelir Durumu ve Motivasyon Faktörleri.....	105
3.5.8.1. Gelir Durumu ve Yönetimsel Faktörler.....	105

3.5.8.2. Gelir Durumu ve Bireysel Faktörler.....	106
3.5.8.3. Gelir Durumu ve İş İle İlgili Faktörler.....	108
3.5.8.4. Gelir Durumu ve Diğer Faktörler.....	109
<b>Sonuç ve Öneriler .....</b>	<b>111</b>
<b>Kaynaklar .....</b>	<b>118</b>
<b>Ek-1. Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerine İlişkin Anket Formu.....</b>	<b>127</b>

## KISALTMALAR

<b>ANOVA</b>	<b>Analysis of Vairance</b>
<b>AŞ</b>	<b>Anonim Şirket</b>
<b>B</b>	<b>Beklenti</b>
<b>D</b>	<b>Değer</b>
<b>DEÜ</b>	<b>Dokuz Eylül Üniversitesi</b>
<b>F</b>	<b>Frekans</b>
<b>HAKY</b>	<b>Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları</b>
<b>İ</b>	<b>İlişki</b>
<b>KKYY</b>	<b>Kara Kuvvetleri Yönetim Yönergesi</b>
<b>n</b>	<b>Frekans</b>
<b>N</b>	<b>Evren</b>
<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>P</b>	<b>Evren İçinde İlgilendiğimiz Özellikteki Birimlerin Oranı</b>
<b>s.</b>	<b>Sayfa</b>
<b>SPSS</b>	<b>Statistical Programme for Social Sciences</b>
<b>t<sup>2</sup></b>	<b>Göz Yumulabilir Yanılgı</b>
<b>vb</b>	<b>ve benzeri</b>
<b>YTL</b>	<b>Yeni Türk Lirası</b>
<b>Z</b>	<b>Güven Düzeyine Göre Standart Değer</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

<b>Tablo-1:</b> Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler .....	67
<b>Tablo-2:</b> Yaş Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	70
<b>Tablo-3:</b> Yaş Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi..	70
<b>Tablo-4:</b> Yaş Gruplarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	71
<b>Tablo-5:</b> Yaş Gruplarına Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi .....	71
<b>Tablo-6:</b> Yaş Gruplarına Göre İş ile İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	72
<b>Tablo-7:</b> Yaş Gruplarına Göre İş ile İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi .....	72
<b>Tablo-8:</b> Yaş Gruplarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	73
<b>Tablo-9:</b> Yaş Gruplarına Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi .....	73
<b>Tablo-10:</b> Diğer Faktörler Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	74
<b>Tablo-11:</b> Meslek Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	74
<b>Tablo-12:</b> Meslek Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	75
<b>Tablo-13:</b> Meslek Gruplarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	76
<b>Tablo-14:</b> Meslek Gruplarına Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	76
<b>Tablo-15:</b> Meslek Gruplarına Göre İş İle İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	77
<b>Tablo-16:</b> Meslek Gruplarına Göre İş ile İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	77
<b>Tablo-17:</b> İş ile İlgili Faktörler Puanlarının Mesleğe Göre Karşılaştırılması.....	78
<b>Tablo-18:</b> Meslek Gruplarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	78
<b>Tablo-19:</b> Meslek Gruplarına Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi .....	79
<b>Tablo-20:</b> Cinsiyetlerine Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	79

<b>Tablo-21:</b> Cinsiyetlerine Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	80
<b>Tablo-22:</b> Cinsiyetlerine Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	80
<b>Tablo-23:</b> Cinsiyetlerine Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	81
<b>Tablo-24:</b> Cinsiyetlerine Göre İş ile İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	81
<b>Tablo-25:</b> Cinsiyetlerine Göre İş ile İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	82
<b>Tablo-26:</b> Cinsiyetlerine Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	82
<b>Tablo-27:</b> Cinsiyetlerine Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	83
<b>Tablo-28:</b> Diğer Faktörler Puanlarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması .....	83
<b>Tablo-29:</b> Medeni Durumlarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	84
<b>Tablo-30:</b> Medeni Durumlarına Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	84
<b>Tablo-31:</b> Medeni Durumlarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	85
<b>Tablo-32:</b> Medeni Durumlarına Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	85
<b>Tablo-33:</b> Medeni Durumlarına Göre İş ile İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	86
<b>Tablo-34:</b> Medeni Durumlarına Göre İş ile İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	86
<b>Tablo-35:</b> Medeni Durumlarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	87
<b>Tablo-36:</b> Medeni Durumlarına Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi .....	87
<b>Tablo-37:</b> Meslek Kıdem Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	88
<b>Tablo-38:</b> Meslek Kıdem Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	89
<b>Tablo-39:</b> Meslek Kıdem Gruplarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	89

<b>Tablo-40:</b> Meslek Kıdem Gruplarına Göre Bireysel faktörlere İlişkin Varyans Analizi.....	90
<b>Tablo-41:</b> Meslek Kıdem Gruplarına Göre İş İle İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	91
<b>Tablo-42:</b> Meslek Kıdem Gruplarına Göre İş İle İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	91
<b>Tablo-43:</b> Meslek Kıdem Gruplarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	92
<b>Tablo-44:</b> Meslek Kıdem Gruplarına Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	92
<b>Tablo-45:</b> Diğer Faktörler Puanlarının Meslek Kıdemine Göre Karşılaştırılması .....	93
<b>Tablo-46:</b> D.E.Ü. Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	94
<b>Tablo-47:</b> D.E.Ü. Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	94
<b>Tablo-48:</b> Yönetimsel Faktörler Puanlarının Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	95
<b>Tablo-49:</b> D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	96
<b>Tablo-50:</b> D.E.Ü. Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	96
<b>Tablo-51:</b> Bireysel Faktörler Puanlarının Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	97
<b>Tablo-52:</b> D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre İş İle İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	98
<b>Tablo-53:</b> D.E.Ü. Hastanesinde Çalışma Süresine Göre İş İle İlgili Faktörlere İlişkin Varyans Analizi .....	98
<b>Tablo-54:</b> D.E.Ü. Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	99
<b>Tablo-55:</b> D.E.Ü. Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Diğer Faktörlere İlişkin Varyans Analizi.....	99
<b>Tablo-56:</b> Diğer Faktörler Puanlarının Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması .....	100

<b>Tablo-57:</b> Eğitim Düzeylerine Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	101
<b>Tablo-58:</b> Eğitim Düzeylerine Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	101
<b>Tablo-59:</b> Eğitim Düzeylerine Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	102
<b>Tablo-60:</b> Eğitim Düzeylerine Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi .....	103
<b>Tablo-61:</b> Eğitim Düzeylerine Göre İş İle İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	103
<b>Tablo-62:</b> Eğitim Düzeylerine Göre İş İle İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	104
<b>Tablo-63:</b> Eğitim Düzeylerine Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	104
<b>Tablo-64:</b> Eğitim Düzeylerine Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi .....	105
<b>Tablo-65:</b> Aylık Gelir Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	106
<b>Tablo-66:</b> Aylık Gelir Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	106
<b>Tablo-67:</b> Aylık Gelir Gruplarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	107
<b>Tablo-68:</b> Aylık Gelir Gruplarına Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	107
<b>Tablo-69:</b> Aylık Gelir Gruplarına Göre İş ile ilgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	108
<b>Tablo-70</b> Aylık Gelir Gruplarına Göre İş İle İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi.....	108
<b>Tablo-71:</b> Aylık Gelir Gruplarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	109
<b>Tablo-72</b> Aylık Gelir Gruplarına Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi .....	110



## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No:**

<b>Şekil-1:</b> Motivasyonun Temel Süreci.....	3
<b>Şekil-2:</b> İş Motivasyonu Hiyerarşisi .....	10
<b>Şekil-3:</b> Herzberg'in İki Etmen Kuramı .....	14
<b>Şekil-4:</b> ERG ve Maslow'un Teorilerindeki Adımlar .....	15
<b>Şekil-5:</b> Beklenti Teorisi .....	19
<b>Şekil-6:</b> Porter-Lawler GÜdüleme Modeli.....	20
<b>Şekil-7:</b> Denge Teorisi .....	22
<b>Şekil-8:</b> Davranışların Şartlandırılması Teorisine Göre Motivasyon Süreci...	27
<b>Şekil-9:</b> Motivasyon-Verimlilik İlişkisi.....	52

## EKLER LİSTESİ

<b>EK 1. Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerine İlişkin Anket Formu.....</b>	<b>127</b>
---	------------

## GİRİŞ

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek, tüketicilerine mal ve hizmet sunabilmek için çeşitli faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörlerden en önemlisi “insan” dır. İşletmelerde birden fazla personel veya görevli çalıştığı ve insan unsurunun da örgütlerin en önemli ve temel faktörü olduğu için “personel motivasyonu” işletme açısından göz ardı edilmeyecek yere sahiptir. Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda örgüt amaçları doğrultusunda, işlerini daha kaliteli, daha hızlı yapmaları ve içlerinde istek uyanması için tanınan ek haklar ve ödünler olarak tanımlanabilir. İşletmelerin başarıları karmaşık ve çok yönlü olan insan faktörünün anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır.

Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm varlıklar, ancak çalışanları aracılığıyla örgütün amaçlarına hizmet edebilmektedir (Akçakaya , 2004:187-214).

Motivasyon konusu her kurumda çok önemli olmakla birlikte, sağlık hizmeti sunulan sağlık kurumlarında ve hastanelerde, bu hizmetten yararlanan hastalar ve yakınları açısından hayati öneme sahiptir denilebilir. Hastanelerde hastalara ve hasta yakınlarına sunulan hizmetlerin, güler yüzlü olmak, işini severek yapmak, mesleki özen ve titizlik göstermek, sır saklamak vb. niteliklere uygun olabilmesi gibi bir kısım özellikler düşünüldüğünde, iyi motive edilmiş çalışanlara gereksinim olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların bu niteliklere uygun olarak, işini yapması, hizmet etmesi aynı zamanda kendisi için de olumlu bir pozitif geri bildirim sağlar. Bu durum, hasta ve hasta yakınlarının çalışanlara daha anlayışlı davranmalarına; çalışanların da, insan hayatının kurtulmasına katkı sağlamanın veya insana yararlı olabilmenin verdiği huzurla işlerini daha da iyi yapabilmelerine olanak sağlar. Bu etkileşim, iki grup arasındaki iletişimin kalitesini olumlu yönde etkileyerek, çalışanların sundukları hizmetlerin kalitesinin daha da yükselmesinde etkili olabilecektir (Ay ,Karakaya, 2007: 58 ) .

Hastane, sadece verdiği hizmet nedeniyle değil, onu oluşturan personelin farklı özelliklere sahip olması nedeniyle de karmaşık bir örgüttür. Benzer

büyüklerdeki örgütlerle karşılaştığında, hastanede oldukça farklı beceri, yetenek ve birbirine benzemeyen birikimleri olan personel birlikte çalışmaktadır. Bu personel örgüte farklı beklenti, ihtiyaç ve amaçlarıyla birlikte gelir. Personelin örgütün amaçları doğrultusunda davranışta bulunmasının sağlanması, örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkiler. Burada hastane yöneticisinin karşısına, farklı özelliklere sahip personelin davranışlarının hastanenin amaçlarına nasıl yönetileceği sorunu çıkmaktadır. Yöneticinin bu sorunu çözebilmesi, her düzeydeki personelin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermesi, onları motive etmesi ile mümkün olabilir (Ak,1990: 58).

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 motivasyon tanımı ve önemi, güdü ve güdü çeşitleri, motivasyon teorileri, bu teorilerin yönetime katkıları ile birlikte ele alınmış olup motivasyonu artırmaya yönelik araçlar da incelenmiştir.

İkinci bölümde, Sağlık işletmelerinde personel, motivasyonun personel verimliliğine etkisi ve sağlık işletmelerinde personeli motive eden faktörler incelenmiştir.

Üçüncü bölümünde ise, çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler ve motivasyon faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu amaçla Dokuz Eylül Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. 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.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON, GÜDÜ VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ, MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYONU ARTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR

#### 1.1.MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren,2001 :492).

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 ,1992:164-165).

Tipik olarak güdü ve motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi 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 , 2003 :9).

Güdüleme konusu hem psikolojide hem de yönetimde yer almaktadır. Psikolojide güdüleme psikoanalitik, davranışsal ve hümanistik açılarından incelenmiştir. Psikoanalitik kuramın babası sayılan Sigmund Freud güdülenmenin insanın bilinçaltından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Davranışsal görüş insanların niçin öyle hareket ettikleri konusunda değil, istenilen davranışları göstermeleri için ne yapılması gerektiği üzerinde durmuştur. Hümanistik kurama göre ise insanların biyolojik güdüleridir. Fakat insan zekası insanın bu güdülerin tümüyle esiri olmasını engeller. Bizler sosyal çevremizin ürünüysek de seçme ve değişme yeteneğimiz vardır. Bizi bilinçli isteklerimiz ve ideallerimiz güdüler (Yüksel, 2000: 131).

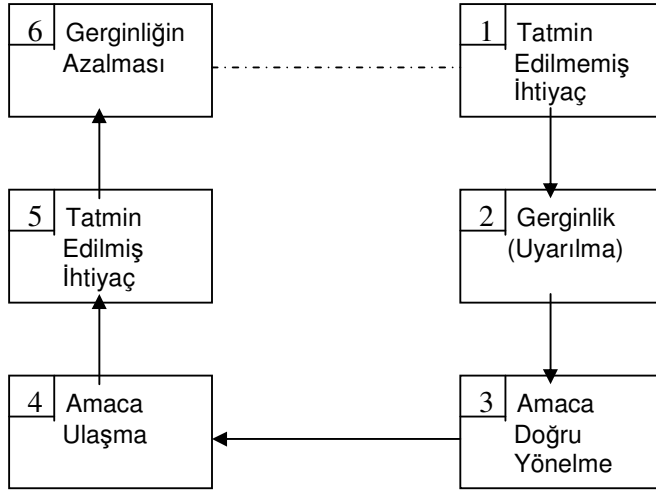
Motivasyon başlangıcı motive olmakla başlar. Motivasyon ya da diğer bir deyişle güdüleme gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur ve davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir (Can ve Tekarslan, 1996: 101).

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

Atkinson'a göre (Akat vd., 1999: 205);

- Tüm bireylerin temel güdeleri 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 öğeler 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.

Şekil 1: Motivasyonun Temel Süreci



Kaynak:Başaran,1991, s.147

Örgütün sahip olduğu en önemli kaynak insandır. Örgütün verimli şekilde çalışması insan unsurunun en etkili bir biçimde yönetilmesine ve verimliliğinin artırılmasına bağlıdır. Kişisel verimlilik ise uygun motivasyon araçlarının tespit edilip çalışanların yönlendirilmesi ile mümkündür.

## 1.2.GÜDÜ VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

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,2003:204).

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,1997:97 ).

Güdü; istekleri, ihtiyaçları, ilgileri, dürtüleri içine alan genel bir kavram olarak görülür (Cücelioğlu ,1996:6) . Bireyin ihtiyaçları tatmin edilmezse bir dengesizlik durumu ortaya çıkar. İnsan doğasında var olan ihtiyaçlar güdüler tarafından belirlenir ( Arıcı,2000:231).Güdülerin çeşitlerine yönelik olarak yapılan en yaygın sınıflandırma, iç güdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdüler şeklinde yapılanıdır ( Aşıkoğlu ,1996:41).

### **1.2.1. İç Güdüler**

İç motiv (iç güdü) bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. İçgüdü akla dayalı olmayan tamamen bilinç dışı olarak oluşan davranışların bütünüdür ( Aşıkoğlu ,1996:41).

Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir ( Sabuncuoğlu ve Tüz ,1998:100):

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur ( Sabuncuoğlu ve Tüz ,1998:100).

### **1.2.2. Fizyolojik Güdüler**

Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel gereksinmelerini gidermeye yönelik olan güdüler fizyolojik güdüler olarak adlandırılır. Bu tür güdüler yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdülerdir. Bu tür güdülere örnek olarak; beslenmek, giyinmek verilebilir. Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesine dayalı olan güdüler, tüm insanlarda var olmakla beraber, Őiddet ve kuvveti kişiiden kişiye değişir ( Aşıkoğlu ,1996:41-42).

### **1.2.3. Sosyal Güdüler**

İnsanlar, hayvanlardan farklı olarak toplum hayatı yaşarlar. Yani insanlar daima bir arada, toplumu yöneten gelenek, görenek, kanun gibi kurallarla bir düzen içinde, kişiisel 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 Őekilleri için birer güdü rolü oynarlar. Buna göre sosyal güdüler, toplum hayatı yaşayan bireyde; eğitim, öğrenme, tekrar ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen i itilmeleri etkileyen kuvvet ve etmenlerdir ( ztabağ,1970:44).

### **1.2.4. Psikolojik Güdüler**

Bireyin çok çeşitli nedenlerle, davranışlarını belli bir Şekilde ve belli bir yönde etkileyen kuvvetlere kişiisel güdüler denir (ztabağ,1970:48). Bu tür güdüler, bireyin kişiilik yapısı ve davranış özellikleriyle bütünleşen güdülerdir. Psikolojik gereksinmelerden kaynaklanan güdülerin analizini yapmak sosyal ve fizyolojik güdülerin analizine göre daha zordur ( Aşıkoğlu ,1996:43).



Davranışlarımızın kişisel olan yönlerini çoğu zaman kendimiz de açıklayamayız. Çünkü bunların kökleri ta çocukluğumuzdan hatta soya çekimimizden başlayıp bugünkü çevresel etkilenmelere kadar gelirler. O bakımdan, bireyin davranışına, davranış yönüne ve davranış özelliklerine bakmakla, o davranışı etkileyen güdüyü anlayabilirsek de nedenini anlayamayız. Çünkü bir davranışı etkileyen kuvvet ile davranışı doğuran olaylar birbirinden farklıdır (Öztabağ,1970:48).

### **1.3. GÜDÜLEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

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 (Keskin, 2003: 21).

#### **1.3.1. Uyarılma ve 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 olandır. Kaygı içinde aynı şeyleri söylemek mümkündür (Keskin, 2003: 21).

#### **1.3.2. İhtiyaçlar**

İhtiyaç arzulanan veya gerekli olan bazı şeylerin eksikliğidir. Eksiklik algılanan yada gerçek olabilir. İhtiyaçlar basit ve somut olabileceği gibi karmaşık ve soyutta olabilir (Keskin, 2003: 22).

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 (Önen, Tüzün , 2005:25-26).

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 imkansızdır. Bu durumda komutanlar veya amirler, bir üst basamaktaki ihtiyaçlara ve onları karşılama yollarına yönelerek personeli birliğin amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidir ( KKYY 78-1,1997:6).

### **1.3.3. 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: 22).

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,1993:93).

### **1.3.4. Amaçlar**

Hedef, insanın beyninde ulaşılmasının 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, Tüzün,2005:28).

#### **1.4. PERSONELİN MOTİVASYONUNU ARTIRMAYA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN TEORİLER**

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 vermişlerdir. Bu halde, motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki içsel faktörlere ağırlık veren “*Kapsam Teorileri*” ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “*Süreç Teorileri*” dir. Kapsam Teorileri ile Süreç Teorileri arasındaki ayrımı başka bir deyişle ifade etmeye çalışırsak; Süreç Teorileri, davranışın sonucunu hedeflerken Kapsam Teorileri, davranışın öncesini yani amacını hedefler (Koçel,2001:510).

##### **1.4.1.Kapsam Teorileri**

Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır. Eğer bir yönetici, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir; bunlara dikkat ederek işletme amaçlarına yönelik çalıştırabilir. Bu noktadan hareket ederek birçok araştırmacı iş yaşamında insanın motivasyonunu açıklamaya yönelik teoriler geliştirmişlerdir (Önen,Tüzün,2005:31).

##### **1.4.1.1 . Maslow’ un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı**

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 , Tüzün, 2005: 32).

Buna göre, insan ihtiyaçları, hiyerarşik bir biçimde sıralanmıştır. Bu merdivenin en altında insanın temel ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçları vardır. Yaşama ihtiyaçları da denilen bu ihtiyaçlar; hava, su, yiyecek ve cinsellik gibi vücutta gerekli olanlardır. İnsan bunları çalışma yaşamında; ücret, yan ödeme ve iyi çalışma koşulları gibi araçlarla karşılayabilir. Bu tür ihtiyaçlar karşılandıktan sonra insan, yine temel sayılabilecek güvenlik ve güven duyma ihtiyacını tatmine yönelir. Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma gibi bu tür ihtiyaçlar, işletmelerin sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi (yani, atılma korkusu olmaksızın çalışma), emin ve sağlıklı çalışma koşullarına kavuşma, yetenekli ve uyuşum içinde iyi bir önderlik altında bulunma gibi önlemlerle tatmin edilmeye çalışılır. Söz konusu iki tür temel ihtiyacın yanında, ikinci derecede bazı ihtiyaçlarda bulunmaktadır. Örneğin; sevme, bir gruba ait olma ve onlarca benimsenme gibi sosyal ihtiyaçlar çalışma yaşamında arkadaşça ilişkiler ortamı ve diğer sosyal faaliyetlerin işletmece sağlanmasıyla giderilir. Başarı, tanınma ve saygınlık sahibi olmak gibi psikolojik ihtiyaçlarsa, yaptığı iş dolayısıyla takdir edilme, yükseltme ve bazı olanaklarla tatmine çalışılır. Son tür ihtiyaç ise, kişinin kendini (yani olmak istediği benliği) gerçekleştirme ve yaratıcı yeteneklerini kullanabilme ihtiyacıdır. Yaratıcılık gerektiren çekici işlerde çalışma, kişisel gelişme ve yükselme olanaklarına sahip olma gibi olanaklar bu tür ihtiyacı karşılamının örnekleridir (Can ve diğ., 2000: 189).

Şekil 2: İş Motivasyonu Hiyerarşisi



Kaynak : Oral, Kuşluvan, 1997, s.100 - 101

## 1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Fizyolojik dürtü kavramı hep motivasyon teorilerinin başlangıcında ele alınmıştır. Maslow vücudun normal bir kan akışı sağlamak için sağladığı tabii çabayı baz alarak ihtiyaç kelimesini dürtü kelimesine alternatif olarak kullanmıştır ( Adair , 2003 :32 ).

Maslow'un “ İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi “ nin en alt basağında yeme,içme,uyuma,cinsellik gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Bunlar insanın yaşamını fizyolojik olarak devam ettirebilmesi için gereken ihtiyaçlardır. Belirli bir optimum doyum noktaları vardır ve bu doyum düzeyi gittikçe azalan dozlarda ölünceye kadar devam eder. Birey öncelikle bu ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunur. Her insanın fizyolojik ihtiyacı birbirinden farklıdır. Örneğin susayan insan susuzluğunu belirli düzeyde gidermedikçe, başka bir ihtiyaç davranışlarını etkileyemez ( Önen, Tüzün, 2005: 32).

## 2. Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik ihtiyaçlar belirli bir düzeyde giderildikten sonra bir üst düzeydeki ihtiyaçlar kendini gösterir. Bunlar korunmaya yönelik güvenlik ihtiyaçlarıdır. Açlığını, susuzluğunu ve uykusuzluğunu belirli bir düzeyde gideren insan, kendini güvende

hissedeceği, tehlikelerden korunabileceği bir barınağa (eve) ihtiyaç duyar. alışarak kazandığı paranın bir kısmını kendisini ve ailesini güvenliğe alacak bir yer edinmek için harcar ( nen, Tüzün, 2005: 32).

### **3. Toplumsal İhtiyaçlar**

Kişi günlük yaşamda zamanının büyük bir kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler kurar. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal vre oluşturma, bir gruba ait olma, başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirme, sevmeye ve sevilme ihtiyaçlarının güdümünde davranışlarını düzenler. İşyerinde alışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler büyük önem taşır. Bu tür ilişkiler onu sosyal ynden belirli bir doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü artırır. Kişi iş arkadaşları tarafından beğenilmek, kabul görmek amacıyla davranışlarına yön verir. Bu ihtiyaç işyerlerinde mesai saatleri içinde verilen kk molalarla, çalışanların birlikte olacakları sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerle tatmin edilmeye çalışılmalıdır ( nen, Tüzün, 2005: 34-35 ).

### **4. Saygınlık İhtiyacı;**

Tanınma ve itibar kazanma, kendine güven duyma, özsaygı vb. ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar hem kişinin kendisine hem de diğerlerine karşı önemli görünme gereksinimleridir. Ancak bu sağlıklı bir kendine güven ve hak edilen bir prestijdir. Bu ihtiyaçların tatmini aşağılık duygularının giderilmesine ve kendine güvene yol açacaktır. Aşağılık duygusu ise nevrozların çoğuna neden olan bir duygudur (Oral, Kusluvan, 1997;97).

Maslow'un fikirlerinin bu bölümü, kişinin hem kendine duyduğu saygı(z saygı ve kendine değer verme ) hem de vresindeki insanlardan beklediği saygı konusunda duyulan istek ve arzunun değerlendirilmesini içermektedir. Maslow bunlar iki alt gruba ayırmıştır ( Adair, 2003 :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.

Maslow'un geliştirdiği teorinin özünde, ihtiyaçların bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın güdüleyici 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 , Tüzün, 2005: 34-35 ).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının bu kadar yaygın bir şekilde tanınmasının nedeni kuramın basit ve mantıklı oluşudur. Fakat araştırmacılar ihtiyaçların beş basamakta değil, iki-üç basamakta toplandığını ve ihtiyaçların önem sıralamasının kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Ayrıca ihtiyaçların sıralanması ülkelere göre de değişebileceğinden, Maslow'un kuramı evrensel bir kuram sayılmamaktadır (Yüksel, 2000: 138).

Maslow' un gereksinmeler hiyerarşisi kuramı çok eleştirilmiştir. Araştırmacılar, gereksinmeleri tanımlamanın, sınıflara ayırmanın güçlüğü ve gereksinmeler arasındaki birbirine geçmeler dolayısıyla, bu kuramın araştırmaya ve objektif sonuçlar çıkarmaya pek elverişli olmadığını söylemişlerdir. Bazı araştırmacılar, insan gereksinmeleri arasında bir hiyerarşi olmadığını, bir gereksinmeye sapanıp hep onu isteyen bireyler yanında, alt düzey gereksinmelerini giderdikten sonra, gelişme gereksinmelerini karşılamak için hiçbir çaba göstermeyen bireylerin de bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan bazı araştırmacılar da bir gereksinme yerine diğerinin ortaya çıkmasının, her zaman, bir önceki gereksinmenin doyurulmasından ileri gelmeyip, içinde bulunulan toplumsal ve ekonomik koşullardan kaynaklanabileceğini savunmuşlardır. Ayrıca Maslow' un kuramının iş yaşamına uygulanmasının pek anlamlı olmayacağı, çünkü kurama göre, kendini gerçekleştirmenin iş yaşamı dışında da olabileceği ve kuramdaki kendini gerçekleştiren insanla örgütte kendini gerçekleştiren insanın farklı olduğu ileri sürülmüştür ( Gürgen,1997:205).

Teori birçok kişi tarafından vasat üstü olarak değerlendirilmektedir. Evrensel bir prensip olarak öğretici değer taşıyan sonuç şudur :” Çalışanların istek ve arzuları çoğalması beklenebilir.” Bu genelleme, insanların artan isteklerinin, nitelik olarak geçmişte edindikleri şeylerden farklı olacağı noktasını göz ardı etmektedir ( Adair , 2003 :42 ).

#### **1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)**

Maslow'un motivasyon teorisinde esas olan beş ihtiyaç dizisi ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği önem taşımaktaydı. Alternatif olarak Herzberg ve arkadaşları Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir ([www.insankaynaklari.com/](http://www.insankaynaklari.com/) : 2008).

Çünkü bunların bazıları varlıklarıyla doyuma katkı sağlarken, yokluklarıyla nötr ortam oluşturduğu için doyumsuzluğa sebep olmamaktadırlar. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları ile moralsizlik yaratmaktadırlar (Eren,2001:506).

Yukarıdaki açıklamayı şu örnek iyi bir şekilde somutlaştıracaktır. Şöyle ki; şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından birisidir. Yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyenik faktörler, personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Eren,2001:506).

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 ve tatminsiz hissettikleriyse iş dışında yer alan konular olduğu görülmüştür ( Önen,Tüzün,2005:41-42).

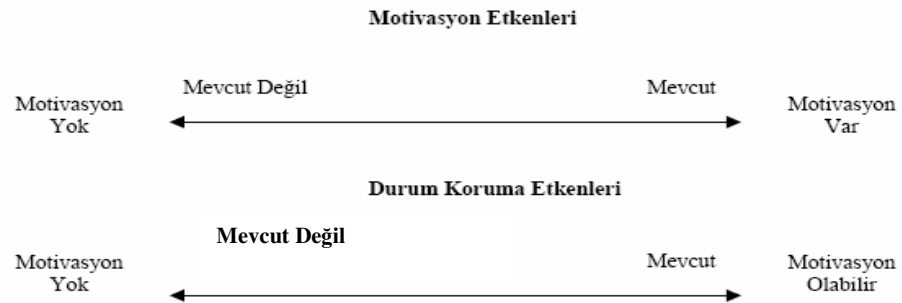
Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır (Efil, 1998: 101-102).

Herzberg modeli, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, bazı etmenlerin sınıflandırılması ve daha sonra yapılan araştırmalarda aynı sonucu vermeyişi nedeniyle eleştirilmiştir (Yüksel, 2000: 140).

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 ve diğ., 1999: 209).

Yapılan bir araştırmada da iş görenlerin düşük ücretli olmakla beraber güvenceli olan işlerde daha çok tatmin duydukları, buna karşılık bireysel büyüme ve gelişme ihtiyaçlarının gücünün fazla belirgin olmadığı ortaya çıkmıştır. İş görenler daha fazla yetki ve sorumluluk, işlerinde yükselme talep etmekle beraber bu unsurların maddi etkenlerle ilişkili olmasını da istemektedirler (Yüksel, 2000: 140).

Şekil 3:Herbezg'in İki Etmen Kuramı



Kaynak :Koçel,1989, s. 309

### 1.4.1.3. Alderfer'in Vig (Erg) Kuramı

Alderfer, Maslow'un teorisini değiştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. Literatürde "ERG" teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyacı vardır: "Varoluş", "bağlılık" ve "gelişme" ihtiyaçları. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir (Önen, Tüzün, 2005:40).

Maslow'un teorisiyle Alderfer'in teorisi arasındaki en belirgin farklılık beş basamaktan oluşan ihtiyaçların üçe indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini söyler. Ona göre ihtiyaçlar, Maslow'daki gibi, belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar. Ayrıca bağlılık ihtiyaçları ne kadar giderilirse, varoluş ihtiyaçları o kadar ön plana çıkar. Aynı şekilde, gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağlılık ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağlılık ihtiyaçları o kadar önem kazanır (Önen, Tüzün, 2005:40).

Alderfer'in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli olanlar adlarından da anlaşılacağı üzere bireyi sürekli motive edenlerdir. Örneğin; başarı ihtiyacı. Dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Örneğin; yeme ihtiyacı (Baysal, 1996 :115).

Şekil 4: ERG ve Maslow'un Teorilerindeki Adımlar

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

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

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için bireyler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de bireyler çabalamayacaklardır. Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışacaksa yükseleceğine inanıyorsa, çok çalışarak performansını arttıracaktır. Oysa yükselmenin, performans dışında başka koşullara bağlı olduğu bir işyerinde çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, bireyler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve performanslarını arttırma gereği duymayacaklardır ( İncir,1984:31-32).

#### **1.4.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi**

David McClelland, yöneticilerde bulunan gereksinmeler ve güdüler üstünde durup bunları teker teker tanımlamaya çalışmış, giderek özellikle başarı güdüsünün bütün yöneticilerde bulunması gerektiğini savunarak, çeşitli eğitimlerle yöneticilere aşılması gerektiğini vurgulamıştır (İncir,1984:201).

David McClelland'ın basarma ihtiyacı çalışması motivasyon teorisinin önemli içeriklerinden birini sağlamaktadır. McClelland'ın çalışması üç ihtiyaç kategorisine odaklanmıştır (Northcraft,Neale,1990 : 141).

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 geliştirmeye 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,2001:390).

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 başarma ihtiyaı kişinin duygu hiyerarşisinde en üstte yer alır(nen,Tüzün,2005:47).

Yapılan araştırmalar sonunda, bu üç güdünün her insanda bulunmakla beraber, yoğunluğunun kişiden kişiye değiştiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, örneğin, başarı güdüsü yüksek, güç güdüsü orta düzeyde ve bağlanma güdüsü düşük bir işgörenle, bağlanma güdüsü yüksek, güç ve başarı güdüsü düşük bir işgörenin motivasyonu farklı olacak ve değişik bir yönetimsel yaklaşım gerektirecektir (İncir,1984:40).

Başarı İhtiyacı Teorisi hakkında sonuç olarak şunlar söylenebilir. Bu teoriye inanan yöneticiler, personelin sahip olduğu ihtiyaı tespit edip, ihtiyaına göre işe yerleştirecek sistemi geliştirmelidirler. Böylelikle insan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından performansını tam olarak kullanacaktır ( Koçel, 2001:516).

#### **1.4.2. Süreç Teorileri**

“Süreç Teorileri”nin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Bir başka deyişle:“Kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir ?” sorusuna yanıt aranmasıdır. “Süreç Teorileri”ne göre, ihtiyaçlardan başka, kişinin motivasyonuna etki eden birçok faktör vardır ( nen,Tüzün,2005:50).

Süreç teorileri diye adlandırılan başlıca motivasyon teorileri şunlardır ;

#### 1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Teorisyonu Vroom'dur. Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır (Tevrüz, 1999:79).

İnsanların ulaşmayı hedefledikleri sonuçlar iki tanedir. Bunlar: birincil ve ikincil sonuçlardır. Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise insanın hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olurlar. Örneğin; parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır (Eren, 2001:528).

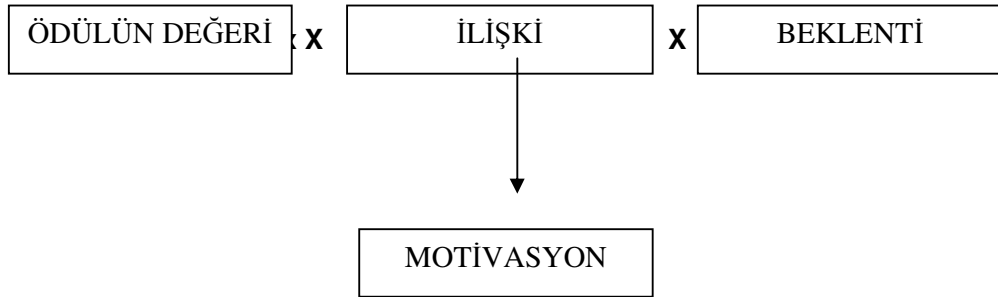
Beklenti kavramına gelince; bu kavram kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Kişi gayret ederek ödüle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artar. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu dl arzulamalıdır ve göstereceği gayretinde, kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır (Eren, 2001:528).

Beklenti teorisinde çalışanları motive eden temel unsurlarının başında, işinde başarılı olması halinde örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödüller gelir. Bahse konu ödüllerle ilgili üç faktör personelin motivasyonunu etkiler. Muhtemel ödülün değeri ve çekiciliğini (Değer: D ) etkileyen unsurlar; ücret, iş güvencesi, iş doyumu, inisiyatif kullanma şansı yetenek ve hünerlerini gösterme imkanı, liderlik gibi

teşvikler motivasyon için kullanılabilir muhtemel ödüllerdir. Gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki (İlişki:İ); personelin ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. Beklenti ( Beklenti:B ); kişi ortaya konulan ödülü almak konusunda ne kadar istekli olursa, göstereceği gayret ve performans da o derece artacaktır.

Sonuçta; Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti ( $M = D \times İ \times B$ ), formülü ile özetlenebilir. Şayet bu üç faktörden birinin değeri sıfır olursa; motivasyonun değeri de sıfır olacaktır. Motivasyon olarak kullanılacak ödülün değeri ve çekiciliği; bu teoride ulusal kültürden etkilenen en önemli faktördür. Ülkedeki kadercilik, maddi veya manevi ödüllere önem ve öncelik verme, statü veya ücretin daha motive edici faktör olarak etkin olması, gibi kültürel faktörler personelin sahip olduğu kültürel değerlere göre değişkenlik gösterse bile beklenti teorisi; Şekil 6'da özet olarak ifade edildiği gibi, motivasyonu matematiksel bir formül ile ortaya koyan en objektif teorilerden biridir (Newstrom, 1997,151).

Şekil 5: Beklenti Teorisi



Kaynak: Newstrom, 1997,s.151

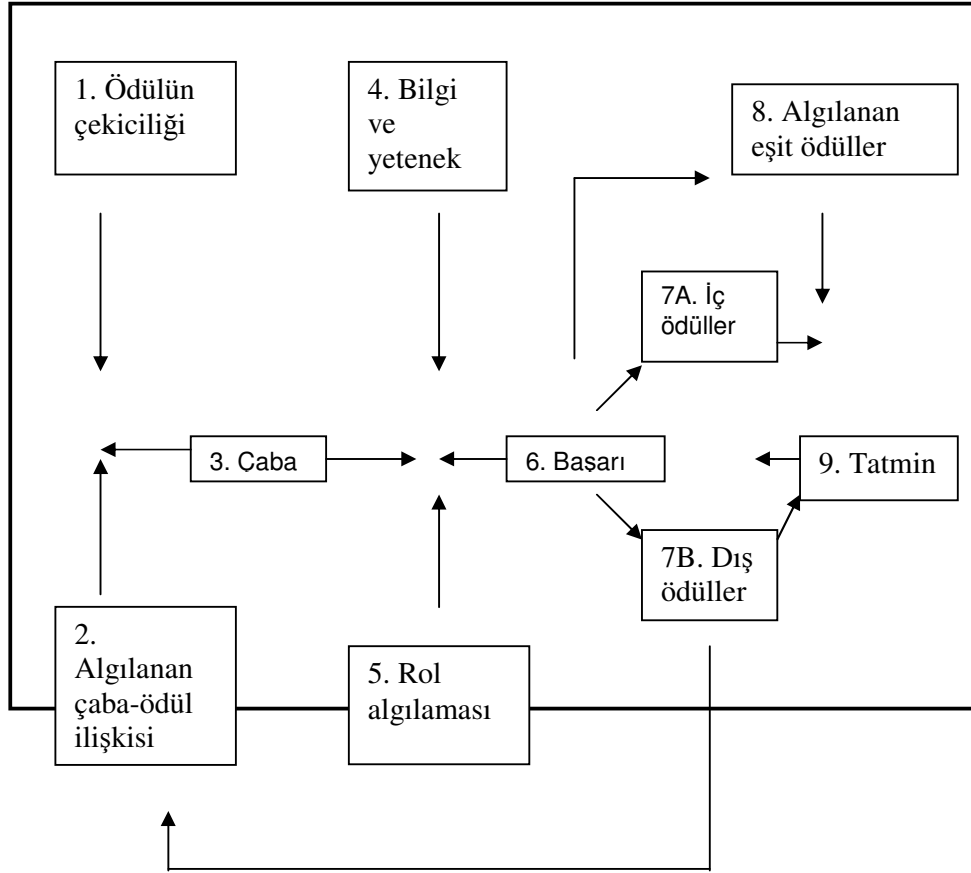
Beklenti teorisi insanların neden işlerine motive edilmediklerini açıklamaya ve yöneltmek için gerekli minimumu yapmaya yardım eder, denebilir. Performansları için ödülleri arzulayan bireyler gayreti kendileri göstereceklerdir. Beklenti Teorisi mevcut durum ile beklentiler arasındaki farklar önceden tahmin edildikten sonra bireylerin motivasyonu üzerinde çalışmayı önerir. Aynı zamanda herkesin motivasyonu ile ilgili evrensel bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların bireylere ve ortama göre değişebilen pozitif, negatif veya nötr durumlar oluşturabileceğini göz önüne alır (Jurkiewicz,1998:230).

### 1.4.2.2. Lawler-Porter Modeli

Vroom'un Beklenti teorisi Porter-Lawler tarafından geliştirilerek ortaya konmuştur. Teoriye göre çalışanların işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen iki etken vardır ( Günbayı,2000: 40 ) :

1. Ödüllerin çalışanların güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri.
2. Ödüllerin çalışanlarca algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileri

Şekil 6: Porter-Lawler Güdüleme Modeli



Kaynak: Yüksel, 2000,s. 144

Kurama eklenen bir diğerk kavram da “algılanan rol”dür. Her örgüt üyesi başarılı olmak için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Uygun bir rol anlayışı yoksa rol çatışmaları ortaya çıkacak ve dolayısıyla başarısı engellenecektir (Yüksel, 2000: 144).

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 diğerk 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 ulaştıracacağı düşüncesi getirilmektedir (Yüksel, 2000: 144).

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom Modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Ateş, 2001;6-7).

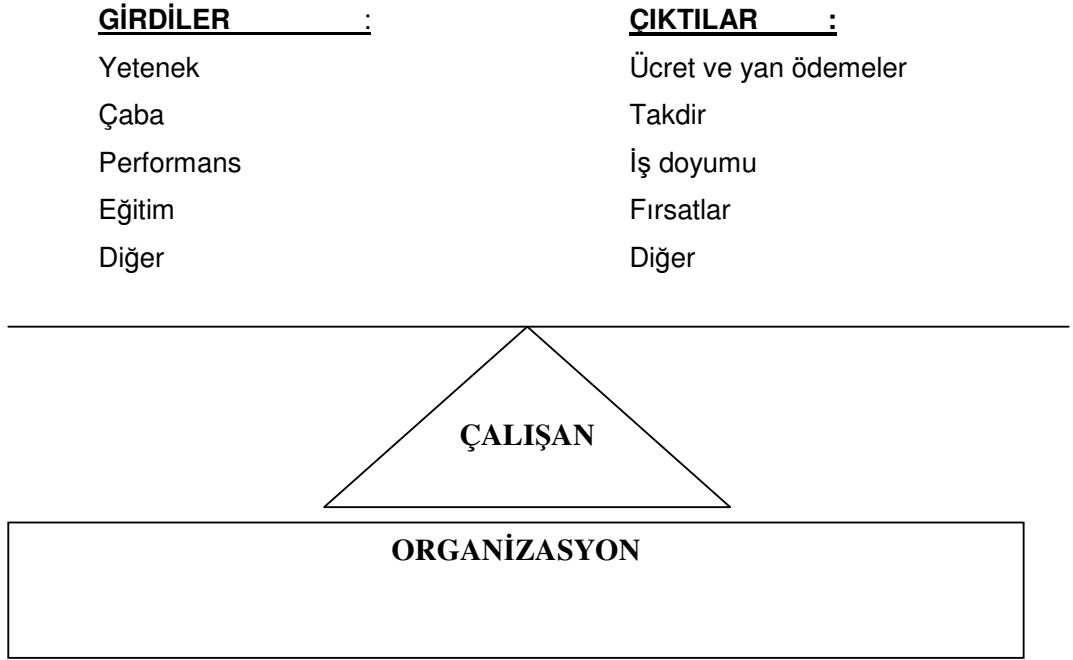
- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları, mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.



### 1.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams'ın "Denge Teorisi" adil olma kavramı üzerinde durmaktadır. Çalışanlar işi yapmak için gerekenler ile harcanan çaba karşılığında aldıklarını karşılaştırma eğilimindedirler. Bir çalışanın iş yüküyle, karşılığında verilen ödül(ücret, prim, vd.) dengeli ve adil olmalıdır. İş yükü fazla, ödül az olursa çalışanın motivasyonu ve performansı, dolayısıyla işletmenin verimi düşer. İş yükü az, ödüller fazla olursa çalışan az çalışmaya yönlendirilmiş olur; çalışandan yüksek verim alınamaz ( Önen,Tüzün,2005:52). Denge Teorisine göre çalışanın ortaya koyduğu işgücüyü karşılığında elde ettiği kazançlar dengeli ve adil olmalıdır.

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 husus; 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 değiştirme... 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,2001:525)

#### 1.4.2.4. Amaç Teorisi

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, 2000:42).

Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır (Tevrüz,1999:82).

Locke ve Henne (1986) hedeflerin davranışı etkilediği dört özellik belirtirler:

- 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 (Önen,Tüzün,2005:62).

İş başarısını arttırabilmek için örgüt amaçlarını açık olarak ortaya koymalı,çalışanlara amaca ulaşma derecesi hakkında geri bildirimlerde bulunulmalıdır.

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici amaçlara göre yönetim biçimini kullanacaktır.Amaçlara göre yönetim,bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri,,sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Genç,1987:269).

Teori her bireyin açık, seçik ve bilinçli olarak bireysel amaçlar belirlediğini savunur. Ancak bireyler her zaman amaçlı hareket etmezler. Ayrıca amaç belirlerken de her zaman rasyonel davranmazlar. Çoğu kez bilinçsizce ve fazla düşünmeden harekete geçerler. Aynı zamanda bireysel farklılıklardan dolayı her bireyin farklı algılama ve değerlendirme sonucu belirli koşullar hakkında her birey kendi duygu ve yargılarına göre farklı seçimlerde bulunur. Dolayısıyla bireysel amaçları tek tek belirleyip buna uygun politikalar belirlemek güçtür. Ancak teori, bireyleri değerlemek ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlulaştırmak konusunda yöneticilere yol gösterici olması bakımından önemlidir(Eren, 2001: 522 ).

#### **1.4.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi**

Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde araştırmalar yapmışlar ve bu araştırmalar sonucunda bir davranış sonucunda organizmanın haz duymuşsa

davranışı tekrarladığını, acı duymuşsa tekrarlamadığını doğrulamışlardır (Eren, 2001:540 ).

Pavlov'dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları ...) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaşacağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır (Koçel , 2001.:518).

Bu kuramın bir işletmede işgörenleri güdülemek için uyarlaması şöyle olacaktır. Bir işgören 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 işgörenleri de görmezlikten gelmek fakat cezalandırma yoluna gitmemek yeterli olacaktır. Zira cezalandırma ; başkaldırma, direnç gösterme ve benzeri eylemlerle ya da daha istenmeyen bir davranış biçimine girmeyle sonuçlanabilir (Doğan,2002:248).

Bir yönetici aşağıdaki teknikler arasından seçim yaparak bu teoriyi kullanabilir:

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 alacağıının belirtilmesi, şüphesiz bu çalışanın işten kaytarma davranışını ortadan kaldırmasıyla sonuçlanacaktır.

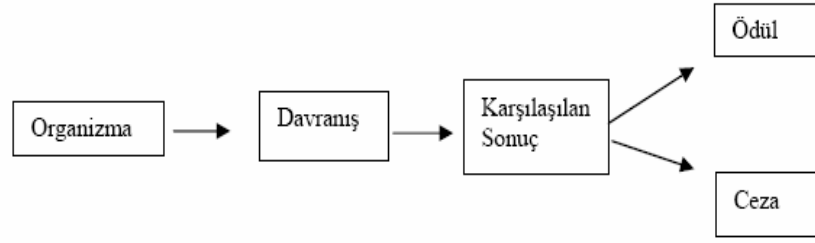
4. Cezalandırma: İstenmeyen davranışın ardından istenmeyen bir soncun ortaya çıkması yoluyla, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmayı içerir. Sürekli olarak işe geç gelen bir çalışana yazılı uyarı vermek, çalışanın bu davranışından vazgeçmesine neden olacaktır (Önen,Tüzün,2005:62).

Yiyecek, su gibi organizmaya biyolojik yönden gerekli olan ve sevgi, şefkat, yükselme gibi sonradan öğrenilen gereksinimler olumlu pekiştiriciler olarak sayılabilirler (Eroğlu,2000:284 ).

Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- a. Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- b. Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
- c. Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- d. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir ( Koçel, 2001 : 520).

Şekil 8: Davranışların Şartlandırılması Teorisine Göre Motivasyon Süreci



Kaynak: Koçel,2001,s.520.

Güdüleme kuramları arasında son yıllarda üzerinde yoğunlaşılın, gerek işletmeler ve gerekse diğer örgütlerde oldukça yaygın kullanılan bir güdüleme yaklaşımıdır. Nitekim bu kuram ,bir çok Amerikan firmasına (3 M Company,B.F. Goodrich,Ford Motor Co., ATT, General Electric gibi ) uyarlanarak Örgütsel Davranış Değişirme (OB mod) adıyla uygulama alanı bulmuştur (Doğan,2002:248).

#### 1.4.2.6. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

1960'lı yılların sonlarında DeCharms adında bir sosyal bilimci, önceleri işten bir zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların ödeme gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda güdülenme düzeyinin azalacağını öne sürmüştür. Örneğin zevk için bir işi yapan kişiye bu işi yapması için para verilmesi durumunda kişisel tatminin, dolayısıyla toplam güdülenme düzeyinin azalacağı görülmüştür. DeCharms'ın bu önerisi daha sonra Deci ve arkadaşları tarafından geniş çalışmalara neden olmuş ve bilişsel değerlendirme modeli oluşturulmuştur (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1994:406).

Neden küçük çocuklar, bu kadar istekli bir şekilde çevrelerini sorgular? Neden bulmaca oyunları 4-5 yaşındaki çocukların zamanlarının büyük bir kısmını meşgul eder? Çünkü; bilişsel yaklaşıma göre, düzeni ve dünya işlerini anlama ve denge kurabilme ihtiyacından dolayı güdüleniriz. Davranışsal yaklaşımda, dışsal etkenler önemli görülürken, bilişsel yaklaşımda ise içsel etkenler önemlidir. Hoşlandığı bir dersin sınavına çalışan bir öğrenci; yorgunluğunun, açlığının veya

uykusuzluğunun farkında olmayabilir. Çünkü, amaçlarını gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaçlar onu etkilemektedir. Bu nedenle öğretmenler, ders esnasında öğrencilerin içsel ihtiyaçlarını merak uyandırarak, ilginç ve şaşırtıcı sorular sorarak harekete geçirmelidir. Ancak, bütün öğrencilerde aynı zamanda içsel ihtiyaçların harekete geçirilmesi zordur. Çünkü öğrencilerin beklentileri, amaçları, değerleri ve ihtiyaçları çok farklıdır (Göncü,2005:29).

### **1.5. PERSONELİN MOTİVASYONUNU ARTTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR**

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998 : 118).

İşletme içerisinde çalışanları belirli yönlere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir ( Aşıkoğlu, 1996 : 43).

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 2001: 570-571).

### 1.5.1.Ekonomik Motivasyon Araçları

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir ( Berzek,1984:21).

İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret kazanmaktır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmamış işçilerin sayısının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. İşgörenin, korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkilidir (Ertürk, 2000:73).

#### 1.5.1.1. Ücret

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi bir çok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktadır. Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:148).

Ücretler birden çok nedenle önemlidir :

- Maaş yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur
- Maaş ölçüsü işçinin konumunu gösterir-sadece işletme içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da,
- Maaştaki artış,işinizdeki başarının onaylanmasıdır,



- Son olarak ,bir para artışı,diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir (Hagemann,1995:43).

Bireyler, paraya, onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler. Çünkü para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı, daha çok ilgi topladığından, bireyler için değerlidir. Çalışana yapılan ücret ödemeleri artırıldığında ve çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde, bu bireyde, başarı ve başarılı olma duygusu gelişmektedir. Personelin örgüte maksimum katkı verme yönünde harekete geçirme sürecinde ücret önemli rol oynamaktadır (Demir ve Tatar ,2000: 84-87).

Ücret , özellikle gelişmekte olan ve enflasyonu yüksek olan ülkelerde diğer özendirici araçlara oranla daha etkilidir. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret uygulamalarından yana kullanmaktadırlar (Alkış, 2001:71).

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 (Robbins&Decenzo, 2001:145).

Bütün işgörenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her işgörenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullanıldıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer iş görenlerin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştüğü diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer iş görenlerin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güveni azalır (Maitland,1997:44-45).

Ücretin işletmelerde özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, ücret azalması ve ücretin ödeme şekilleriyle ilgilidir. Motivasyonda belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda terfi ettirmeden ücreti arttırma yolu veya yükselmeye yani terfi ettirmeye bağlı olarak ücretin artırılması yoludur. Diğer yandan daha az ücret sağlama tehdidi de, eski ücret düzeyine almış kişileri daha fazla çalıştırma konusunda özendirici araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum uygulamada genellikle primlerin kesilmesi şeklinde görülmektedir. Bu yöntem önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve ikazlara rağmen bu durumu sürdüren kişiler için en son çare olarak başvurulmalıdır. Böyle bir durum örgüt çalışanlarının güven ve moral durumlarının bozulmasına neden olmaktadır. Kişi nerede ve ne kadar çalışacağına karar verirken gelir en önemli değişken olmaktadır. Çünkü ücret; ihtiyaçların çoğunun giderilmesine yardım eder. Para; beslenme, barınma ve giyinme gibi zorunlu ihtiyaçları karşılamakla birlikte, çalışanların günlük yaşantısını da kolaylaştırır (Çiçek,2005:34).

#### **1.5.1.2. Primli Ücret**

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:121) Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörelere daha çok efor sarfetmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır (Marland, 1997 : 47).

İşletmeler tarafından; akord ücret sistemi, kazanç paylaşım modeli, öneri-ödül modeli, riskli kazanç modeli, kar paylaşım modeli, ikramiye ve bonus modeli ve kotalı prim modeli gibi primli ücret sistemleri üretim ve hizmetin miktar ve kalitesini arttırmayı amaçlayan ve çalışanları daha çok ödüllendiren, çalışmayanları ise motive eden özellikleri nedeniyle yaygın biçimde uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:220).

Prim sistemi de ücret sistemi gibi çalışanları doğrudan ilgilendiren bir alandır. Hatta bir çok kaynakta bu sistem ücretin bir parçası olarak belirtilir. Bu nedenle olabildiğince adil bir prim sistemi geliştirme zorunluluğu vardır. Primler

tamamen performans değerlendirme sonuçlarına bağlanabileceği gibi, kısmen bu sonuçlara, kısmen de bölümün, projenin ve şirketin performans ve verimliliğine bağlanabilir. Pirim sisteminde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de pirimin her çalışana performansı ölçüsünde farklı uygulanmasıdır. Periyodik olarak her çalışana maaşının belirli bir katı kadar para verilmesi, bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açar ve pirimin motive edici bir fonksiyonu kalmaz. Pirim sisteminin belirli kıstaslara dayanması ve adil olması gerekir. Aksine uygulama, bir kısım personelin desteklendiği izlenimini verir ve pirim sisteminin motivasyon artırıcı özelliği tersine işlemeye başlar (Çiçek,2005:36).

### **1.5.1.3. Ekonomik Ödüller**

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğer ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır (H.A.K.İğrı Yay.,1996:99).

Çalışanları özendirmek ve işe bağlamak amacıyla başarılı olanlara birtakım ödüller vermeyi amaçlayan bu sistem, çalışanın doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkarır (Şahin, 2004:77). Bu ödüller kişileri teşvik etmede yararlıdır ama bu yarar özellikle iş bölümünün aşırı olduğu işletmelerde oldukça sınırlıdır. Birinin başarısının diğerine bağlı olduğu montaj işi gibi işlerde bireysel başarıyı ortaya koymak oldukça güçtür (Can, 2002 :200).

İşletme içinde yer alan işgörenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli, olan işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip

ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir (Aşıkoğlu,1996:51).

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, 2002 :200).

#### **1.5.1.4. Kara Katılma**

Kara katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.(Berzek,1984 :230) İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları işgörelere performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi,daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır (Aşıkoğlu,1996:49).

İşgörelere ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Bu konuda ilk uygulamalar 1800'lü yılların sonunda Amerika'da başlamıştır. 1950'li yıllardan sonra da Avrupa'da kullanılmaya başlanmıştır.

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 (Ertürk, 2000:75).

Bu sistemde işletme elde ettiği kâr'ın bir kısmını dönem sonunda işgörelere paylaşır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998 :100 ). İşgörelere normal ücretlerine

ilaveten, şirket karının belli bir oranının (genellikle %25) ödenmesini öngörür. Bu yöntemle işgören ile işveren arasındaki ilişkiyi güçlendirerek, işgörenin işletmeye ilgisini artırmak, işgöreni işletmenin kârını artırma yolunda daha fazla çaba sarf etmeye özendirmek, personelin mali güvenliğine katkıda bulunmak gibi amaçları gerçekleştirmek hedeflenir (Yüksel,2000: 231).

İşletmelerde kâr dağıtımı nakit veya hisse senedi dağıtımı yoluyla yapılmaktadır. Ancak zamanla dağıtılan hisse senetlerinin miktarlarındaki ve parasal değerdeki artışlar nedeniyle işgörenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları söz konusudur. Bu yüzden hisse senedi dağıtımı kullanılmak istenmez. Oysa işgörenlerin yönetime katılmaları için iyi bir yoldur. Kâra katılma en az işgören kadar işletme içinde olumludur. Dönem sonunda kâr payı alamayan işgören hayal kırıklığına uğrar ve yönetimin bu konuda dürüst olup olmadığını düşünür. Bu tür güvensizlik duygusu zamanla daha da büyük sorunlar ortaya çıkarır (Alkış, 2001:72).

### **1.5.2. Sosyo-Psikolojik Motivasyon Araçları**

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 (Aşikoğlu,1996:51-52).

Daha fazla para için grev yapmak, yüksek statü ve daha fazla saygı görme isteği anlamına gelir. Grevdeki insanlar dikkat çekmek isterler :” Biz toplumda önemli bir görevi yerine getiriyoruz. Eğer işi bırakırsak her şeyin nasıl aksayacağına bir bakın . bize hakkettiğimiz ilgiyi gösterin. Eğer siz bunu kendi kendinize yapmak istemezseniz, biz sizi bunu yapmak zorunda bırakacağız”.(Hagemann,1995:44)

Motivasyon konusunda yapılan bir araştırmada geliştirilen bir model ile çalışanların sadece ücret aldıkları için değil çalışmaktan hoşlandıkları için işlerini sevdiği ortaya konmakta ve çalışanların kendileri hakkında daha iyi dşnmeleri için içgüdüsel olarak motive edilmeleri gerektiği belirtilmektedir (Defgaaaw & Dur, 2003:2-3).

#### **1.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık**

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sora, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder (Baykal,1978:29).

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: :238).

İşgörenlerin bağımsız çalışmalarına imkan veren yönetici bireyin kendine güven duygusunun gelişmesine sebep olacaktır. Böylece birey kendisini işletmenin bir üyesi ve grubun içinde değerli bir kişi olarak hissedecektir. Bu his onun verimli çalışmasını sağlayacaktır (Alkış, 2001:60).

#### **1.5.2.2. Kendine Güven**

Kendine inanmak, özgüvenin ve dingin, huzurlu bir aklın anahtarıdır. Akıl sakinken ve kendinden eminken en iyi şekilde çalışır. Güven eksikliği aslında yararlı hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncenin ürünüdür (Shinn,1997:14).

Motivasyona ilişkin yapılan bir araştırmada çalışanların motivasyonel duruşunun grup ve organizasyon düzeyindeki faaliyetleri etkilediği ve örneğin iki organizasyon arasında bir birleşme olduğunda sonuçta oluşan organizasyondaki motivasyon özendiricilerinin ve kùltürün farklı olabileceği belirtilmektedir. Çalışanların motivasyonel duruşunu anlamak için yöneticiler bu değişimlerin çalışanların yeni şirket için çalışma isteğini nasıl etkileyeceğini daha iyi tahmin etmelidir (Cardona, Lawrence & Espejo, 2003:13).

Kendinize inanmanızı sağlayabilecek tek kişi sizsiniz, başkaları yardım edebilir ama siz gerçekleştirebilirsiniz. Kim olduğunuzdan, eğitiminizden, konumunuzdan bağımsız olarak; eğer kendinize inanırsanız kendiniz hakkındaki tutumunuz olumlu olabilir (Shinn,1997:10).

Ortalama bir yetenek ve zeka düzeyine sahip olan her insan üst düzeylerde başarılı olabilmek için her zaman için sahiptir. Amaçlarını gerçekleştirmek için yeterli zaman ayırabilen, çaba gösterebilen ve kendisine güvenen herkes birçok bilgiyi, beceriyi en mükemmel şekilde öğrenebilir ve amaçlarına ulaşabilir. Kendine inanan ve güvenen insanlar aynı zamanda hiç tereddüt etmeden, gerektiğinde risk de alarak kendilerini daha kolay değiştirebilirler. Bireyin kendine güveni sarsmamak için karşılaşılan bazı başarısızlıklara olumlu yaklaşılmalı ve bu başarısızlıklardan gelecek açısından anlamlı dersler çıkarılmalıdır. Yani başarısızlıklar, gelecek başarılarda yeni yaklaşımların denenmesine katkı sağlayan fırsatlar olarak kabul edilmelidir (Bozkurt ve Kutlu 2003: 194-195 ).

### **1.5.2.3. Değer ve Statü**

Değer verme, 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 verme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgörenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (İncir,1984:67).

Statü ise, bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımadır. Burada hiyerarşik değil,

fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılacak önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:1599).

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları (ya da böyle bir inanca sahip oldukları) zaman daha çok çalışırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan kimseler, çektikleri zahmetlerin ve sıkıntıların şiddetini ya az duyarlar ya da hiç akıllarına bile getirmezler. Bu inanca sahip çalışanların; daha iyi hizmetler başarabilmeleri için fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin kendisi için de sosyal yönden bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Ay,2006:41).

Çoğu insan kendini geliştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapmak ister. İşteki başarı, statü ve onaylanma gereksinimini tatmin eder (Hagemann,1995:45).

#### **1.5.2.4. 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 üşümemek için uygun giyinme, iş yaşamında ya da evlerde, arabalarda güvenlik sistemlerini kurmak hep insanın güven ihtiyacının bir örüntüsüdür (Önen, Tüzün. 2005:149).

Güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali ve idari yönden oldukça fedakârlık isteyen bir konudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan, kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa, kendine güveni çok artacaktır. Görülüyor ki bu duyguyu yaratan yöneticilerdir. Su halde, güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Böylece çalışanlar ne yapacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen kimseler durumundan kurtarılmış olacaktır (Eren 2001: 572).



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 2001: 572-573).

#### **1.5.2.5. İşin Yükselme İmkanları**

Özellikle büyük müesseselerde çalışan kişilerin en önemli motivasyonları genelde gelir ve mevkidir.(Garih,2000:107) Birçok kişi örgüte girdikten sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim ve birikimlerine de dayanarak daha yüksek basamaklara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar (Kuşluyan, 1999:60).

Çalışan için, toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi, terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmalıdır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi paraya dayalı olmayan, statüyle ilgili bir konudur.Kişilere yükselme olanaklarının tanınması onları motive eder (Genç , 2004 : 236 ).

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

#### **1.5.2.6. Sosyal İmkanlar**

Yönetici, elemanlarının iş dışı yaşamları olan bireyler olduklarını unutmamalı ve işte olan sorunlarının çözümüne yardımcı olma gayretinin yanı sıra iş dışı sosyal veya ailevi dertlerine çözüm bulmada yardımcı olmalıdır ( Garih,2000:86).

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yönelebilir. Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir;

- **Sportif uğraşlar:** Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, maçlar veya turnuvalar düzenlenir.

- **Geziler:** Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır.

- **Kütüphane:** İşgörenlerin kültürel bilgilerini genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.

- **Özel günler ve eğlenceler:** İşletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin, bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, çay partisi gibi olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:164).

İlgi, çalışanı kuruma bağlayan en önemli ana öğedir. Yönetilenin iş değil, kaynaklar olduğu ve bunun içinde en önemlisinin insan kaynağı olduğu hatırlanmalıdır ( Garih,2000:87).

#### 1.5.2.7. Çevreye Uyum

Personel çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık ve kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar, kendilerine de yararlı olamazlar. Personel yeni işe girdiği zaman örgüt çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Yönetici ise, yeni gelen personele her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Çiçek,2005:45).

### 1.5.3. Örgütsel -Yönetmel Araçlar

İşgöreni işe ve çalıştığı ortama bağlayan sadece ekonomik ve Psikososyal araçlar değildir. Bunu yanında kullanılan ve personeli motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlar da bulunmaktadır.

#### 1.5.3.1. Amaç Birliğı

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakarlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur (Hicks,1979:70-71).

Örgütteki sorunlu insanların motivasyonuna yönelik yapılan bir çalışmada ise işle ilgili amaçların yitilmesi ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramasının işgörenin motivasyonunu olumsuz etkileyeceği ve yöneticilerin işgörelere sorumluluklarını dağıtmasının önemli bir motivasyon aracı olduğu ve bu sayede yöneticilerin işgöreni bir sorun değil anlaşılması gereken bir kişi olarak göreceği belirtilmektedir (Nicholson, 2003:59).

Örgütlerde çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının aynı yöne çevrilmesi ve motivasyonun sağlanması ile yüksek derecede güdülenmiş ve başarıma isteğı ile donanmış insanın bulunduğu örgütlerin dış piyasayla rekabet şansı da artacaktır (Peker,1995:115).

### 1.5.3.2. Eğitim ve Yükselme

Çeşitli koşullarda insanı motive etmenin en kolay yolu eğitimidir. Eğitim yoluyla çalışanlar yeni bilgiler, davranışlar ve beceriler kazanırlar. İşlerin nasıl daha iyi, süratli ve kaliteli yapılacağını öğrendikleri için özgüvenleri artar. Kendinden emin, öz güveni yüksek çalışanların motivasyonları da yüksek olur (Önen, Tüzün, 2005:110).

Eğitimin işgörenlere ve işletmeye olan yararları bir kaynakta şöyle belirtilmiştir ( Harp Akad. Kom. Yay. A.g.k., s. 104-105):

1. İşgörenleri işe yakınlaştırır.
2. İşgörenlerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
3. İşgörenleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.
4. Örgütlerde işgören devrini azaltır.
5. İşgörenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir
6. İşgörenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
7. Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemeden tasarruf sağlar.
8. İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
9. Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını arttırır.

10. İletişim tıkanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.

Yöneticilerin eğitim yoluyla motivasyonu yükseltmeleri konusunda göz önünde bulunduracakları en önemli konu, hangi çalışanın ne türde bir eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasıdır. Bu saptamalar performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetim uygulamalarına göre nesnel, bunların yapılamadığı durumlarda da kişisel gözlemlerden elde edilen kısmen objektif sonuçlara dayanmalıdır ( Önen,Tüzün,2005:110).S

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 (Sapancalı, 1993:61).

Çalışanlar gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler ( Veninga, 2001: 3 ).Çalışanlar işlerinde başarı sağlayınca kendilerine ilerleme olanağının sağlanmasını isterler. Çalışan belli bir statüye sahip olduğu için örgütü bir sorumluluk bilinci ile benimseyecek ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarını aynı zamanda kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görerek sürekli bunları daha da iyileştirme çabası içerisinde olacaktır(Günbayı, 2000:6).

### **1.5.3.3. İş Zenginleştirme**

Yüksek düzeyde otomatikleşmiş ve uzmanlaşmış işler (otomobil montaj hattı örneği gibi), aynı işin sürekli tekrarlanması, minimum düzeyde beceri gerektirmeleri, işyerinin mekanik olarak kontrol edilmesi, önceden belirlenen aynı teknik ve yöntemleri kullanması gibi nedenler zamanla işçiler üzerinde monotonluk, bıkkınlık, işe yabancılaşma, yetenek ve potansiyellerini gösterememe gibi psikolojik sorunlar yaratır. Bu da kuşkusuz onların güdülenmelerini olumsuz yönde etkiler. İşte iş zenginleştirme, bu olumsuz etkileri ortadan kaldırarak işçilerin güdülenmesini arttırmaya yönelik araçlardan birisidir (Doğan,2002:250).

Bu yöntemde, çalışana yaptığı işlerin yanında iş bölümü, kalite kontrol gibi yöneticilerin yaptığı ve daha çok sorumluluk gerektiren basit yönetimsel işler verme çalışanın karar verme, kontrol etme gibi yetilerini kullanmasını sağlayarak iş tatminini, dolayısıyla motivasyonunu artırma hedeflenir(Ford,1969:23).

İşler, işgörenlere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak işgörenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğin, asistan işgören zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, işgörenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir (Maitland, 1997: 30).

#### **1.5.3.4. İş Genişletme**

İş genişletme, görevi karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmak olan çalışanın, işletmenin değişik yerlerinde çalışması demektir. Yapılan iş aynıdır. Örneğin, bir otomobil fabrikasında işçinin görevi dört tane vidayı sıkmaksa, akşama kadar değişik bölümlerde görev alır ve her geçtiği yerde değişik biçimde başka bir vidayı sıkmakla görevlendirilir. Böylece işçinin akım şemasına göre değişik yerlerde çalıştırılmasıyla monotonluğun ve işten bıkkınlığın ortadan kalkacağı, çeşidin artmasıyla iş doyumu ve motivasyonun sağlanacağı ileri sürülür (Cameron,Orchin ve White,1974).

Uzun üretim hattının olduğu ve mekanizasyonun uygulandığı daha birçok işyerinde bu sistem uygulanmaktadır ( Önen,Tüzün,2005:104).

### 1.5.3.5. İletişim

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. (Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir). Açık iletişim insanları birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. İşgörenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler(Hagemann, 1995:50 ).

İletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması ve işgörenlere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, işgörenlerin 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 2001, 170).

İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır (Gürgen,1997:210).

### 1.5.3.6. Kararlara Katılma

İyi bir yönetici, alınacak kararlarda işgörenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar. İşgörenlerin kararlara katılabilme durumlarını olduğundan

fazla büyütme psikolojik yönden güçtür. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etüdler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işgörenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşgörelere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları işgörenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir (Baykal,1978:30).

Olup bitenlere personelinin de aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma olanağını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda personelinin sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici, personelini bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. Elemanlar kendi özel alanlarında bir başkasından çok daha bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olanlar da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinimin doyurulması oldukça motive edicidir (Hagemann, 1995:122 ).

#### **1.5.3.7. Takdir Edilme**

Takdir edilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında çalışanların motive edilmesinde çok önemli bir özendirme aracıdır (İncir 2, 1985:47).Hepimiz takdir edilmekten çok hoşlanırız 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,2003:217).

Çalışanlar bu şekilde başkaları tarafından takdir edildikleri veya övüldükleri takdirde; mutlu olacaklar, performansları ve verimlilikleri artacaktır. Takdir edilme ve övülme, çalışanları motive ettiği kadar diğer çalışanlara örnek teşkil etmesi, cesaret ve hırs kazandırması açısından da önemli bir unsurdur (Hekim , 2002: 21).



Gerçekleştirilen çalışmaların karşılığının alınması, daha büyük başarılar için bir teşviktir. Bir işten onay görmek, daha geniş çaplı yeniliklere yol açabileceği gibi, yapıcı eleştiriler de insanları kendi potansiyellerini geliştirmeye ve kendilerine bir amaç edinmeye yönltebilir. Memnuniyet verici ve teşvik edici övgünün; gerçekçi ve dürüst, belirli bir konuda, yüz yüze ve içten olması gerekir (KKYY 78-1,1997:23-24).

#### **1.5.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri**

Kalite çemberleri; iş yerinde karşılaşılan sorunları düzenli toplanarak çözmeye çalışan, genellikle özel eğitimden geçmiş 6-12 arasında işgörenden oluşan küçük bir sorun çözme grubudur. Bu grupta, firmaların üst düzey yöneticilerinden, bölüm şeflerine, gözetmenlerden işçilere kadar herkesin katılma ve işbirliği sağlanmaktadır (Doğan,2002:250-251).

Aslında toplam kalite kontrolünün bir parçası ya da uzantısı olan kalite çemberlerinin faaliyetleri, genelde verimliliği arttırmaya, kaliteyi geliştirmeye ve işgören becerilerini, moralini ve güdülenmesini arttırmaya yöneliktir. Kalite kontrol çemberlerinin başarılı olabilmesi için tüm tarafların sorumluluk üstlenmesi, çember üyelerinde uzlaşma yeteneği ve grup ruhunun olması gerekmektedir; ayrıca yönetimin ilgi ve desteği olmadan çemberin etkinliğini göstermesi olanaklı olmamaktadır. Kalite çemberlerinin işgörenleri sorunlardan haberdar etme, insan ilişkilerini iyileştirme, iletişimi sağlama, bireysellik yerine takım ruhunu geliştirme, çalışanların güdülenmesini sağlama gibi yararları vardır (Doğan,2002:250-251).

#### **1.5.3.9. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Fiziksel çalışma koşulları; çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümünü ifade etmektedir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü böyle ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Personel çalıştıkları çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesini tercih eder. Örneğin; iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç ve

gereçlerin olması, müzikli çalışma gibi morali arttırıcı uygulamalar çalışanları işletmeye ve işlerine daha fazla bağlıyacaktır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. Bu nedenle örgüt yönetimi bu konuda hassas olmalı ve işi zevkli, hatta çekici hale getirmeye özen göstermelidir. Çalışma şartlarının istenilen özellikte olması çalışanların motive edilmesinde ve verimin artmasında, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde etkisini göstermektedir (Çiçek,2005:34).

Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut edecektir. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören, istekleri doğrultusunda gerçekleşirse bu koşulların etkililiği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:173).

## İKİNCİ BÖLÜM

### SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONEL, MOTİVASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ VE SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER

#### 2.1. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE 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.

Hastanelerin amacı, belli düzeydeki sağlık hizmetlerini en düşük maliyette ve en yüksek kalitede sunmak olmalıdır. Hastane yöneticisi, bu amacı gerçekleştirmek için hastane kaynaklarını optimum düzeyde planlayan ve kullanan kimse olarak tanımlanabilir. Hastane yönetimi; hastane amacına yönelik olarak hizmet unsurlarını verimli, ekonomik ve uyumlu bir biçimde harekete geçiren, bu iş yapılırken bilimsel yönetim tekniklerini kullanan, yeni bilgi ve beceriler gerektiren, işin yapılmasına yönelik olarak çeşitli fonksiyonları kapsayan bir bilim, sanat ve özelleşmiş bir yönetim alanıdır. Hastanelerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmalarına karşılık, bunların yönetimlerini işletmecilik biliminden ayrı tutmak mümkün değildir (Özgülbaş, 1995: 21).

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: 191).

Sağlık kurumlarını, diğer endüstriyel ve hizmet kurumlarından ayıran özellikleri bulunmaktadır. Sağlık kurumlarının ayırt edici özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Kavuncubaşı,2002: 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: 193).

Hastaneler, oldukça kişisel bir hizmet sağlamak için profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan çok farklı sayıda grubun çaba ve hünelerini seferber eden örgütlerdir (Rakich ve Darr, 1978:19).

Örgütteki insan elemanlarının öneminin gittikçe daha iyi anlaşılması, yöneticilerin insan faktörüne daha fazla önem vermeleri sonucunu doğurmuştur (Hatiboğlu, 1986;19).

Sağlık kurumlarında verilen hizmetin kalitesini büyük ölçüde sağlık personeli belirlemektedir. Hastalara bilimsel norm ve standartlara uygun hizmet verilebilmesinin temel koşulu, sağlık personelinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Bilimsel yeterliliği eksik olan bir sağlık personelin hizmet vermesi ileride, hasta açısından, giderilmesi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. Diğer yünden sağlık personelinin hastalara yönelik tutum ve davranışları, hasta tatmini etkileyen en önemli faktördür (Kavuncubaşı,2007: 193).

## **2.2. MOTİVASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ**

Bir yöneticinin kurumunda yapması gerekli en önemli işlevlerden bir verimliliği artırmaktır. Verimlilik; birim zamanda elde edilen ortalama üretimin ideal üretime veya başka deyimlerle "üretimsel olanak"lara veya "prodüktivite"ye oranıdır.

Verimliliği artırmada en önemli öge motivasyondur."Motivasyon " çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödünler olarak tarif edilebilir (Garih,2000 : 65 ).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdeleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır (Vromm, 1964:32).

Motive etme ve bir ekip çalışma yeteneği, en az neyin nasıl yapılacağını bilme ve çözümleyici bir zihin kadar önemlidir. Zirvedeki yalnız kurt ,her şeyi tek başına uzun süre yönetemez.Sorunlar giderek karmaşıklaşmakta,alışılmadık çözümlere ve disiplinsiz işbirliğine başvurulmaktadır. Bu yüzden, geleceğin yöneticileri bilgiye ve personellerinin bağlılıklarına daha çok bağımlı olacaklardır;

böylece personellerine, en az onların en iyi müşterilerine gösterdikleri kadar saygı gösterdiklerinde, aslında açıkça kendi çıkarlarına hizmet etmiş olacaktırlar (Hagemann, 1995:24 ).

Tam istihdamın mümkün olduğu, nitelikli iş gücü istihdamının genişlediği endüstri toplumlarında örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için işgörenin iş tatminine önem vermesi iş verenlerinde işyerini ödüllendirici, sıkıntısız hale getirmeleri gerekir ( Oğraş, 2001: 113-124 ).

Günümüz endüstrileşmiş toplumların vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadır. İnsan bu faktörlerden belki de en vazgeçilmez olanıdır. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edilen emek faktörüdür. Bu nedenle çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek, böylelikle daha verimli bir çalışmaya yöneltmek yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli konulardan biridir ( Sapancalı,1993 :55 ).

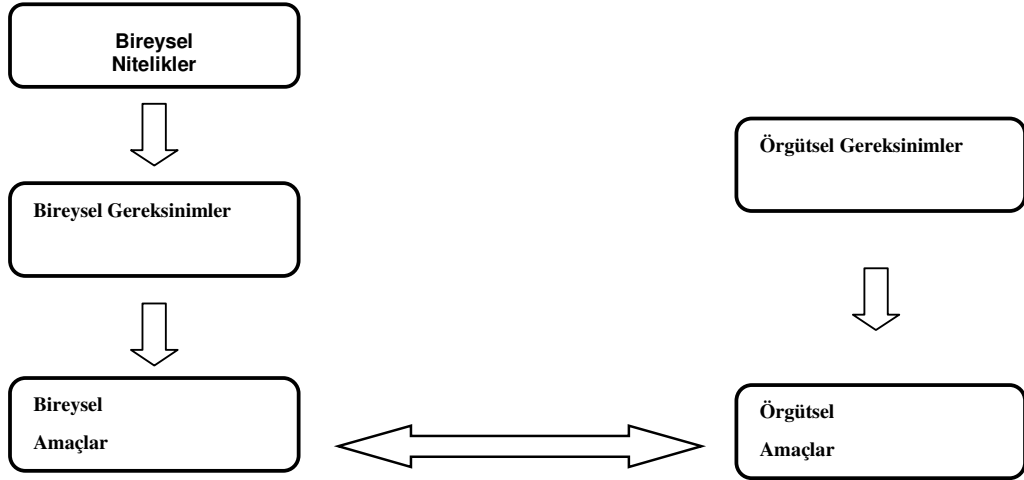
Günümüzde yöneticilerin motivasyon süreci ile ilgilenmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Zira yöneticinin başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Başka bir deyişle yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar çerçevesinde çalışmalarına, bilgi, beceri, yetenek ve güçlerinin tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu durumda kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Motive olmayan bir çalışanın verimli olabilmesi, yüksek performans göstermesi beklenmemelidir (Erkut 1992:16-17).

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Personelin etkin bir şekilde çalışması için onları motive etmelidir. Personel kendisine verilen görevi etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Verilen emirler ne kadar iyi düşünülmüş ve ifade edilmiş olursa olsun, bunların kesinlikle uygulanacağı sonucuna hemen varmak hatalıdır. Personelin belli bir "kabul alanı" vardır ve bu kabul alanı içindeki emirler yerine getirilir, dışında kalanlar ise pek yerine getirilmez. Motivasyondan yararlanarak "kabul alanı" genişletilebilir. Etkin bir motivasyon sadece emrin kabul edilmesini sağlamakla kalmaz, ayrıca verilen emrin etkili bir biçimde yerine getirilmesi hususunda kararlı bir davranış da yaratır (Oral ve Kuşlvan 1997 : 94 ).

Motivasyon yönetimin temel fonksiyonlarından birisidir. Yöneticilerin motivasyon süreci ile ilgilenme zorunlulukları büyüktür. Zira yöneticinin başarısı astlarının başarısı kadardır. Başka bir deyişle yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar çerçevesinde çalışmalarına, bilgi, beceri, yetenek ve güçlerinin tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu durumda kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Performansın bir ögesi olarak verimlilik ile motivasyon arasındaki ilişki de çok açıktır. Motive olmayan bir çalışanın verimli olabilmesi, performans göstermesi beklenmemelidir (Erkut; 1992;16-17).

Motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

Şekil 9: Motivasyon-Verimlilik İlişkisi



Kaynak: Erkut, 1992, s.15-16.

Bir kimsenin veriminin düşmesi kolaylıkla motivasyon eksikliğine yorulabilir. Aslında verim düşüklüğünün hiçbiri kişisel motivasyonla ilgili olmayan, bir sürü nedeni bulunabilir. Yüksek verimliliğe engel olan faktörlerden bazılarını şöyle sayabiliriz:

**Eğitim Eksikliği:** İşte önemli değişiklikler olduğu durumlarda, çalışanlar işe önceden oldukları kadar hakim olamayabilirler. Bu durumda çaba göstermekte gönülsüz davranırlar. Bazı durumlarda ise gerekli eğitimin verilmesi daha baştan beri eksik bırakılmıştır.

**Yetersizlik:** Eğer çalışanlar yaptıkları iş için yetersiz kalıyorsa, onların tembel oldukları izlenimini edinebilirsiniz. Çok az insan gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadığını ifade eder. Çoğu insan bunun yerine işin neden yapılmadığı hakkında mazeretler bulmaya çalışır.

**Disiplinsizlik:** Disiplin süreçlerinin çok az işletilmesi insanların işe karşı miskin bir tavır almalarına yol açabilir.

**Standart Eksikliği:** İşte, uyulması gereken standartlar açıkça tanımlanmadığında, işi yapanlar “Ne yaparsam yapayım yanlış olacak” düşüncesine kapılabilirler.

**Zayıf Yönetim:** Eğer çalışanlar geçmiş dönemlerde kötü yönetilmişlerse, her türlü denetime pek az saygı duyarlar. Kendilerine söylenenleri yerine getirirler ancak hevesleri yoktur.

**Kişisel Sorunlar:** Bir kimsenin tavırlarında aniden önemli bir değişiklik olursa bu ev hayatında bazı güçlüklerle karşılaştığının işareti olabilir (Keenan, 1996: 6-12).



### 2.2.1. Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Personel Verimliliği Üzerine Etkileri

Geleceğe yönelmiş ve başarıyı kovalayan her kurumun elinde en önemli güç insan potansiyelidir. Ama bu insan motive edilmiş, doyumlu, moralli, hedeflerini ve amaçlarını bilen, bunlara ulaşmak için çaba harcayan, çalıştığı kurumu kendi işletmesi gibi gören, iletişim kurabilen, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını birleştiren insandır.

Sağlık kurumları uzun dönem, ekonomik işletme olarak görülmemiştir. Sağlık kurumlarının ekonomik bir işletme olarak kabul edilip edilmeyecekleri konusunda uzun süre tartışmalar yaşanmıştır. Sağlık kurumlarının ekonomik bir işletme olmadığını savunanlar, bu görüşlerin çıkış noktasını, bu görüşlerinin çıkış noktasını, sağlık kurumlarının temel amacının kazanç olamamasına dayandırır. Bu görüşte olanlar, kazanç amacı gütmeyen ve sosyal nitelikleri ağır basan kuruluşların, ekonomik ilişkiler içinde yönetilemeyeceğini ileri sürerler. Bu görüşe göre; sağlık kurumlarında verimliliğin göz önünde tutulması, hastaların sağlıklarının tehlikeye atılması ve toplum bireylerinin sağlık hizmetlerinden yararlanmalarının önemli ölçüde sınırlandırılması anlamına gelmektedir (Kavuncubaşı,2007: 45).

Sağlık kurumları amaçlarına ulaşmak ve fonksiyonlarını yerine getirebilmek için sağlık hizmetlerinin üretiminde belirli üretim unsurlarını kullanmak durumundadırlar. Bu üretim unsurları insan gücü, para, zaman, makine, malzeme, yer ve binadır. Bunlar içerisinde sağlık kurumları için en önemli olanı insan gücüdür (Dalkıran,1993:3).

Emek-yoğun teknolojiye sahip kurumlarda özellikle toplumun sağlık hizmetlerini karşılamak için kurulan hastane ve sağlık kurumlarında, önemli bir üretim faktörü olan personelin verimliliği çalışan kurumun başarısını doğrudan etkileyen unsurdur.

Sağlık kurumlarında görev yapan personelin, kendisine verilen ve iş tanımlarında belirtilen görevlere yönltilmesi, işine karşı motivasyonunun ve kuruma adaptasyonunun sağlanması konularında, sağlık hizmeti yöneticilerine her zamankinden daha büyük bir sorumluluk düşmektedir.

Toplum sağlığının sorumluluğunu meslek olarak üstlenmiş sağlık kesimindeki işğörenlerin sağlığının korunması ya da sağlığını bozucu çalışma koşullarının düzeltilmesi çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması için önemli olduğu gibi diğer insanlara verilen hizmetin kalitesi ve sağlık kurumlarının verimliliği açasından da çok önemlidir. Sağlık çalışanlarının karşılaşabilecekleri gerginlikler, yakınmalar, işğörenlerin performansını azaltabilmekte, tedavi ve bakım hizmeti verdikleri hastalara zarar verme olasılığını artırabilmektedir (Aslan,1998:4-8).

Özellikle hastanelerin amacı sağlıksız girdiyi sağlıklı çıktıya dönüştürmektir. Burada yönetim açasından en önemli nokta, personelin tüm dikkatini girdisi insan olan işlem sürecine yöneltmek olmalıdır. Çünkü yapılacak en ufak hata insan hayatını ve sağlığını olumsuz yönde etkileyebilecektir (Dalkıran,1993:2).

Yüzyıllar boyunca bir hayır kurumu özelliğini taşıyarak çalışmalarını sürdürmeleri ve kar amacı gütmemeleri, sağlık kurumlarının yönetimine ilişkin felsefi anlayışın üzerinde önemli bir etken olmuştur. Hayır amacı güden bir kurumun; verimlilik, ekonomiklik, karlılık gibi kavramlarla yönetilemeyeceği kabul edilmiştir. Ancak yapılan araştırmalar, sağlık kurumlarının başka ekonomik işletmelerin birçok ortak niteliğine sahip bulduklarını göstermektedir. Sonuç olarak sağlık kurumlarının ekonomik birer işletme olduğu gerçeği kabul edilmeye başlanmıştır (Kavuncubaşı,2007: 45).

Sağlık çalışanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması, verimli olması için yöneticilerin, personelinin iyi tanınması ve personeli motive eden faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir.

## **2.2.2. Personel Motivasyonunun Sağlık Kurumlarındaki Önemi**

Volente' a göre; sağlık bakım sistemleri, kendileri ile birlikte çalışan personele önem vermedikçe amaçlarına ulaşamazlar. Bu nedenle sağlık sistemleri insan davranışı gerçeği etrafında kurulmalıdır.(Dalkıran,1993:4) Sağlık çalışanlarının sağlık hizmetini en iyi şekilde sunabilmeleri kendilerinin sağlıklı olmalarıyla olanaklıdır. Bedenen ve ruhen sağlıklı olabilmek ise bazı koşul ve olanakların varlığına bağlıdır. Sağlık çalışanlarının yaşam koşullarının iyileştirilmesi; çalışma koşullarının düzenlenmesi ve demokratik haklarına kavuşması olarak

özetleyebileceğimiz bu koşul ve olanaklar sağlanamadıkça, sağlıklı sağlık çalışanları ve iyi sunulan sağlık hizmetinden söz edemez. Bireysel özveriyle, kendini ifade ederek çalışmak onurlu, güzel ve önemli bir niteliktir (Özdemir,1999:402-411).

Koruyucu sağlık hizmetler ile ilk basamak tedavi edici sağlık hizmetlerinin yönetiminde, topluma yönelik ve sektörler arası işbirliğini gerektiren bir dizi yönetsel faaliyet gerekir iken, kinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde, otelcilik hizmetlerinin yanı sıra, poliklinik, laboratuvar, röntgen, ameliyathane hizmetleri gibi geniş bir yelpazede yönetim gerekliliği sağlık yöneticiliğini karmaşık hale getirmektedir . Üstelik herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanır iken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan hayatının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Yani diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan hayatı ile ödenmektedir (tibbiyelilercemiyeti.com).

İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar. Kalite anlayışının yarattığı rekabet koşulları içinde müşteri memnuniyeti yani insan önem kazanmıştır. Müşteri memnuniyeti ile hem dış hem de iç müşterinin memnuniyeti kastedilmektedir. Bunun içindir ki dış müşterinin yanında iç müşterinin de beklentilerinin karşılanması, en hızlı, kaliteli ve verimli hizmet sunacak iç müşteri olarak kabul edilen sağlık ve diğer çalışanların motivasyonuna ve motivasyon sonunda gerçekleşecek doyuma ve performansına bağlıdır. Hemşireler hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının yaklaşık %60'ını oluşturmaktadır. Bu nedenle hemşirelerin motivasyonu hastanelerin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir (Altındış,Özdemir,2006: 136-146).

Günümüzde sağlık işletmelerinin en önemli sorunlarından olan; hastanelerdeki yüksek stres düzeyi, yoğun bir çalışma ortamında yer alan sağlık çalışanları, sağlık çalışanlarının iş tatmininden yoksun oluşu ve bunun neticesinde yetersiz sağlık hizmeti ve memnun olamayan hastalar gibi olumsuz durumlar sağlık işletmelerinde motivasyon eksikliğine işaret etmektedir (Bayar, Durna , Söylemez , 2000 :2).

Karmaşık bir yapıya sahip olan hastanelerde temel girdinin insan ve insan hayatı olmasından dolayı sistemin her bir aşamasında çıktının kalitesi hayati bir öneme sahiptir. Üretim işletmelerinde görülen ıskarta ve hurda kavramının sağlık hizmetlerinde olmaması ve geri dönüşü olmayan hatalara ve büyük kayıplara yol açması nedeniyle hastanelerde kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve bunun içinde çalışan personele önem verilmesi kaçınılmazdır. Kaliteli sağlık hizmeti ancak motive edilmiş personel ile sağlanabilir. Bu nedenle sağlık yöneticisi motivasyona büyük önem vermek ve çalışan personelini isteklendirip motive etmek, onların memnuniyetini arttırmak, böylece işletmenin daha verimli hizmet vermesini sağlamak için maddi ve manevi çeşitli motivasyon araç ve yöntemleri kullanmak durumundadır (Aykanat,2001:3).

### **2.3. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER**

Sağlık kavramı, tüm ulusların temel gelişmişlik düzeyini gösteren ve aynı zamanda toplumların ekonomik kalkınmasında da rol oynayan bir kavramdır. Çağdaş gelişime paralel olarak insana verilen değer artmakta, insan sağlığı için yapılan yatırımlar önemli düzeye ulaşmaktadır. Hastane ve sağlık işletmelerinin insan sağlığını korumak ilgili misyonunu gerçekleştirebilmeleri için kaliteli ve verimli hizmet sağlamaları gerekir. Bu sadece finansal kaynaklarla değil, toplum sağlığını korumayı meslek olarak edinmiş ve gerekli bilgi beceriler ile donanımlı olan personelin, ihtiyaç, istek ve beklentilerinin tespit edilip bu yönde motive edilmeleri ile sağlanabilir.

İşgörenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin, işgörenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine 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 saygı göstererek, işgörenleri nelerin motive edeceğini saptamalıdır (Gürgen,1997:204).

Günümüzde pek çok toplum için insan sağlığı ve insan sağlığı için yapılan yatırımlar son derece önemli bir düzeye ulaşmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde

“insan” a ve insan hayatına duyulan saygının bir sonucu olarak sağlık ve sağlıklı yaşam bu ülkelerin yaşam biçimi haline gelmiştir. Sağlık sektörü son yıllarda gerek ülkelerin milli gelirlerinden ayırdıkları pay gerekse yapılan harcamalar açısından en hızlı büyüyen sektörlerden biri olma özelliğini taşımaktadır. Ülkelerde sosyal ve ekonomik refah düzeyinin yükselmesine koşut olarak sektör hızla büyümekte ve toplumların sağlık hizmeti talepleri gün geçtikçe artmaktadır. Sağlık örgütlerinin bugün karşılaştıkları en ciddi ve hemen çözülmesi gereken sorunlar yapısal ve finansal kaynaklı görülebilir. Ancak kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanacak olan faktörün insan, yani çalışanlar olduğu göz önüne alındığında sağlık hizmeti veren örgütlerde çalışanların karşı karşıya olduğu sorunlar oldukça önem kazanmaktadır (Kesken,1994:115).

Sağlık işletmeleri doğrudan insan yaşamı ile ilgili hizmet verdiği için bir çok işletmeden farklı olarak 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir. Sözü edilen kesintisiz hizmetlerin varlığı, sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunun acil ve ertelenemeyecek özellikte olması ile ilgidir. Bir hastanın veya sağlığı konusunda şüpheleri olan birinin herhangi bir zamanda sağlık işletmesine başvurma ihtimali vardır. Başka bir ifade ile sağlık işletmelerinde talep belirsizliği söz konusudur. Diğer taraftan sağlık işletmelerine yapılan başvuruları hem hukuksal nedenlerle hem de insani nedenlerle geri çevirmek olanaksızdır ( Devebakan,2007:61).

Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Hastanede tabip, hemşire, fizyoterapist, teknisyen, diyetisyen vb. gibi birçok meslek grubu vardır. Bu meslek gruplarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir (Özer,Bakır,2003:118).

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdır. İş koşulları da; zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkanlar, yönetim tarzı vb. değişik durumlara göre farklılaşabilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon faktörlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle her durumda motivasyon sağlayacak, değişmeyen, belli başlı faktörlerden söz etmek oldukça zordur. Ancak

belli durumlarda belirli özelliklerdeki bireyler veya gruplar için kısıtlı özellikte motivasyon faktörlerinden söz edilebilir (Ay , Karakaya , 2007 : 55 ).

Bilgi düzeyi, sosyal ve kültürel birikimleri giderek gelişen bireyler, artık çalıştıkları kurumlarda parasal beklentilerin yanında, en az onun kadar sosyal tatmin unsurlarını da aramaktadır. Çalışanlar, çalıştığı ve yaşantısının büyük bir bölümünü geçirdiği kurumdan sağladığı tatmin oranında, çalıştığı kurumunun amaçlarını benimsemekte ve yine aynı oranda verimli olabilmektedir. Kişisel amaçlar ile kurum amaçlarının uyumlu olması veya olmaması kurumun başarısını etkilemektedir ( Bayar , Durna , Söylemez , 2000 :2).

İnsanların para biriktirmesi farklı amaçlar içindir. Bazı insanlar kötü günlerinde güven kaynağı olması için para biriktirirler. Bazıları sosyal statü ve saygı kazanmak için ekonomik gücün etkisine inanır. Bazıları ise hayat standartlarını yükseltmek için çok para kazanmak isteyeceklerdir.

Hijyen ya da çevresel bir faktör olarak para, bir çok insan için önemli bir motivasyon faktörü olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte motivasyonun artmasına katkıda bulunabilir (Gerçeker 1998 :30).

Birbirleriyle ve başka bir çok unsurla etkileşimli olan ve etken durumsal değişkenlere göre farklılık gösterebilen bir çok motivasyon faktörü bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri çok sayıda araştırmada, farklı niteliklere ve bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır (Qu vd, 1999:241).

Sağlık işletmelerinde, konumuna göre belirli dalda uzmanlaşmak için farklı eğitim almış ve farklı becerileri olan sağlık personeli çalışmaktadır. Tüm personeli birleştiren ortak payda " insan sağlığı" nı korumayı hedef ve görev edinmeleridir. Yöneticiler, motivasyonu etkileyen faktörleri personelin konumunu göz önüne alıp şahısların davranışlarını yorumlayarak anlayabilirler. İnsanlar davranışları yoluyla iç dünyalarını dışa vururlar. Bundan dolayı sağlık idarecileri personelin davranışlarını yorumlamalı, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek yöntem ve uygulamalar geliştirmelidirler.

Günümüzde insanlar buldukları örgüt içersinde, önemli olduklarına ve gelişmeye açık olduklarına inandıkları zaman daha faydalı olmaktadırlar. Yöneticiler personelin kültürel veya mesleki gelişmesini desteklemeli ve emri altındaki insanların faaliyetlerinin değerlendirmesini yapmalıdırlar. Yöneticisinin kendi ile alakalı olması kuşkusuz çalışanın kendini örgüt için değerli hissetmesini sağlayacaktır.

Motivasyonun temelini ihtiyaç ve istekler oluşturmaktadır. Toplumsal ,sosyal ve kültürel çevre insanın ruhsal ve toplumsal yapısını etkilemektedir.Çok yönlü etkileşim içersinde olan bireyleri güdeleyen faktörlerde ,kişinin bulunduğu ortama ve yapmış olduğu mesleğe göre farklılık göstermektedir.Örneğin; ülkemizde görev yapan bir asker için , vatani için çok çalışmak gerektiğinde canını vermek onun temel görevidir. Bu görev bilincini gerek ailesinden gerekse yetiştiği toplumsal yapı ve değerlerden almaktadır. Birey çocukluğundan itibaren, motivasyon için çok güçlü bir faktörün etkisi ile yetişmekte ve bu değerler kişiliğinin parçası olmaktadır. Dünyanın farklı ülkelerinde benzer görevi yapan kişilerin, aynı bilinçte olmadığı ve olmayacağı herkes tarafından bilinmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. AMAÇ**

Ülkelerin sosyo-ekonomik açıdan kalkınmışlık düzeylerini en iyi gösteren göstergelerden biride sağlık hizmetleridir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerdeki hata ve noksanlık sakatlığa hatta ölüme kadar götüren telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. İnsanların sağlık sorunlarını çözmek gibi zor bir mesleği olan sağlık personelinin motivasyonlarının yeterli düzeyde olması, hizmet sundukları hastalar ve kurum için daha faydalı olacaktır. İşini severek güler yüzlü hizmet veren personel, hem hasta – hasta yakınları için iyi bir etki oluşturacak, hem de motivasyon olumlu bir geri dönüşüm sağlayarak, çalışana iş tatmini ve insanlara faydalı olmanın iç huzurunu verecektir.

Bu çalışmada, sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörünün daha etkili olduğu incelemesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için motivasyonu etkileyen faktörler; yönetsel, bireysel, işle ilgili ve diğer faktörler olarak dört grupta incelenmiştir.

#### **3.2.PROBLEM CÜMLESİ**

“Sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler nelerdir ve iş ortamında hangi motivasyon faktörü daha etkilidir” cümlesi araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.



### 3.2.1. Motivasyona Etki Eden Faktörler ve Demografik-Mesleki Özellikler

Motivasyona etki eden faktörlerin çalışan sağlık personelinin demografik ve mesleki özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere aşağıda sunulan sorulara cevap aranacaktır.

1. Yönetimsel faktörlerin motivasyona etkisi mesleğe göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
2. Yönetimsel faktörlerin motivasyona etkisi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
3. Yönetimsel faktörlerin motivasyona etkisi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
4. Yönetimsel faktörlerin motivasyona etkisi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
5. Yönetimsel faktörlerin motivasyona etkisi meslek kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
6. Yönetimsel faktörlerin motivasyona etkisi hastanede çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
7. Yönetimsel faktörlerin motivasyona etkisi eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
8. Yönetimsel faktörlerin motivasyona etkisi aylık gelir miktarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
9. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi mesleğe göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
10. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
11. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
12. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
13. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi meslek kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

14. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi hastanede çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

15. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

16. Bireysel faktörlerin motivasyona etkisi aylık gelir miktarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

17. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi mesleğe göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

18. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

19. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

20. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

21. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi meslek kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

22. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi hastanede çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

23. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

24. İş ile ilgili faktörlerin motivasyona etkisi aylık gelir miktarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

25. Diğer faktörlerin motivasyona etkisi mesleğe göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

26. Diğer faktörlerin motivasyona etkisi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

27. Diğer faktörlerin motivasyona etkisi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

28. Diğer faktörlerin motivasyona etkisi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

29. Diğer faktörlerin motivasyona etkisi meslek kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

30. Diğer faktörlerin motivasyona etkisi hastanede çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

31. Diğer faktörlerin motivasyona etkisi eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

32. Diğer faktörlerin motivasyona etkisi aylık gelir miktarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **3.2.2. Demografik - Mesleki Özellikler ile Motivasyon Faktörleri İlişkisi**

“Demografik ve mesleki değişkenler motivasyona etki eden faktörleri yordamakta mıdır?” sorusuna yanıt aranmak üzere söz konusu verilere (Anova Testi) varyans analizi metodu uygulanacaktır.

### **3.2.3. Varsayımlar**

1. Araştırmada veri kaynağı olarak kullanılan anket formlarının doğru olarak doldurulduğu ve gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

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

3. Araştırma evrenini oluşturan personel sayısının doğruluğu, kaynak olarak kullanılan Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi ile sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle sonuçlar bütün hastanelere genellenemez. Bu araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan personeli kapsamaktadır.

## **3.4. MATERYAL VE METOT**

### **3.4.1. Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini 2008 yılı Mayıs ayında Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan doktor, diş hekimi, eczacı, sağlık idarecisi, yüksek hemşire, hemşire, sağlık memuru, teknisyen ve diyetisyen, fizyoterapist, sosyal

hizmet uzmanı gibi diğer sağlık personeli oluşturmaktadır. Bu tarihlerde çalışan toplam personel sayısı 1790'dır. Bu kişiler arasından rasgele örneklem yöntemi ile seçilen ve anket uygulamasını kabul eden 200 personele Ek-1 de sunulan anket uygulanmıştır. Anketlerin büyük çoğunluğu yüz yüze yapılmış, anlaşılmayan hususlar hakkında bilgi verilmiştir. İş yoğunluğunun fazla olduğu bazı birimlerde, klinik sorumlularına uygulama ile ilgili bilgi verilmiştir. Birim sorumluları personelin müsait olduğu bir zamanda anketleri uygulamış olup daha sonra bu anketler tarafımdan toplanmıştır. Anketlerden 9 tanesi geriye dönmediği için incelemeye alınmamış olup 191 örneklemin şu hesaplamalar sonucu araştırma için yeterli olduğu bulunmuştur (Bal,2001:113-114).

N = Evren

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özellikteki birimlerin oranı (0,50 olarak alınır)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur % 95 için 1,96)

t2 = Göz yumulabilir yanılğı (0,10 ve daha aşağı değerler alınır)

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{(N - 1) \times t2 + (p \times q \times Z^2)}$$

$$n = \frac{1790 \times 0,50 \times 0,50 \times 1,96^2}{(1790-1) \times 0,07^2 + (0,50 \times 0,50 \times 1,96^2)}$$

1719.116

$$n = \frac{1719.116}{8,7661 + 0,9604} = 177$$

Ana kütleği temsil etmek için 177 örneklem yeterli olmaktadır.

### **3.4.2. Veri Toplama Aracı ve Veri Kaynakları**

Araştırma için veri toplama aracı olarak literatür taramasından ve geçmiş yıllarda personel motivasyonu üzerine yapılan bilimsel çalışmalardan elde ettiğimiz Ek-1'de ki anket hastanedeki sağlık personeline uygulanmıştır. Anket soruları, yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır. Bazı kliniklerde ise personelin iş yoğunluğu nedeniyle yüz yüze yapılamamış, o bölümde çalışan bir kişiye anketin yapılış tekniği ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Anket uygulanmadan önce başta Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi yönetiminden ve birim sorumlularından izin alınmış, anketörlerin sorulara açık yüreklilikle cevap vermesi için ortam oluşturulmuş ve bu anketin sadece bu araştırma için kullanılacağı kendilerine anlatılmıştır.

Tanımlayıcı nitelikte olan anketimiz iki bölümden ve kırk beş sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde medeni durum ve kişisel bilgilerle ilgili sorulara, ikinci bölümde ise motivasyonu etkileyen , yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer faktörlere ilişkin sorular yer almıştır. Sorular "Kesinlikle Katılıyorum" dan "Kesinlikle Katılmıyorum" arasında 5'li likert ölçek sisteminde oluşturulmuştur. Ölçeğin toplamından ve yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer motivasyon faktörlerinden alınan toplam puanın yüksekliği, ilgili faktörün motivasyonu artırmada etkili olduğunu göstermektedir.

### **3.4.3. İşlem**

Araştırma sonucunda toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak istatistik analizleri SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Program) kullanılarak varyans analizi, frekans dağılımı ve tukey testi analizi yapılmıştır.

### 3.5.Bulgular ve Tartışma

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler(N: 191).

Özellik	N	%
<b>Meslek</b>		
Doktor-Dış Hekimi	34	17,80
Eczacı-Sağ. İdare. Yüksek Hemşire	27	14,14
Hemşire-Ebe	32	16,75
Sağlık Memuru-Fizyoterapist-Teknisyen	98	51,3
<b>Kaç Yıldır Çalışıyor ?</b>		
0-5 yıl	71	37,2
6-10 yıl	49	25,7
11-15 yıl	25	13,1
16-20 yıl	23	12,0
21-25 yıl	17	8,9
26 yıl +	6	3,1
<b>Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyor ?</b>		
0-5 yıl	91	47,6
6-10 yıl	35	18,3
11-15 yıl	30	15,7
16-20 yıl	22	11,5
21-25 yıl	13	6,8

**Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler(N: 191). (Devamı)**

<b>Özellik</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Mezun Olduğu Okul</b>		
Lise ve dengi okul	11	5,8
Yüksekokul-Fakülte	167	87,4
Yüksek Lisans-Doktora	13	6,8
<b>Yaş</b>		
18-24	27	14,1
25-34	107	56,0
35-44	40	20,9
45+	17	8,9
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	129	67,5
Erkek	62	32,5
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	105	55,0
Bekar	81	42,4
Dul	5	2,6
<b>Aylık Gelir</b>		
600-799 YTL	15	7,9
800-999 YTL	59	30,9
1000-1199 YTL	43	22,5
1200-1399 YTL	27	14,1
1400 YTL veya üstü	47	24,6

Katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özelliklere baktığımızda; ankete katılan 191 sağlık personelinin % 17,80'i doktor-diş hekimi, % 14,14 'ü eczacı-sağlık idarecisi ve yüksek hemşire, % 16,75'i hemşire-ebe, % 51,3'ü sağlık memuru-fizyoterapist-sağlık teknisyeni oluşturmaktadır.

Katılımcıların , % 37,2'si 0-5 yıl arasında,% 25,7'si 6-10 yıl arasında,% 13,1 'i 11-15 yıl arası, %12'si 16-20 yıl arası, % 8,9'u 21-25 yıl arası ,% 3,1 'ü ise 26 yıl veya daha fazla sağlık sektöründe çalışmaktadır.

Bireylerin, %47,6'sı 0-5 yıl arasında,%18,3'ü 6-10 yıl arasında ,%15,7'si 11-15 yıl arasında, % 11,5'i 16-20 yıl arasında,% 6,8 si ise 21-25 yıl arasında Dokuz Eylül Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapmaktadır.

Deneklerin, % 5,8'i Lise ve dengi okul , % 87,6'sı yüksek okul-fakülte,%6,8'si ise yüksek lisans veya doktora mezunudur.

Bireylerin, % 14,1'i 18-24 yaşları arasında , % 56'sı 25-34 yaşları arasında, % 20,9'u 35-44 yaşları arasında, % 8,9'u da 45 ve daha fazla yaştaadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu , % 55'i evlidir. %42,4'ü bekar,% 2,6 'sı ise duldur.

Katılımcıların aylık gelir oranları ; % 7,9'u 600-799 ytl arasında, % 30,9'u 800-999 ytl. arasında , % 22,5'i 1000-1199 ytl arasında , % 14,1'i 1200-1399 ytl arasında , % 24,6'sı 1400 ytl. veya daha fazladır.

### **3.5.1. Yaş Grupları ve Motivasyon Faktörleri**

#### **3.5.1.1. Yaş Grupları ve Yönetimsel Faktörler**

Yönetimsel faktörler ile yaş arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler yaş gruplarına göre "18-24 yaş", "25-34 yaş", "35-44 yaş", "45-49 yaş" ve "45 yaş ve üstü" olarak sınıflandırılmıştır. Deneklerin yaş gruplarına göre yönetimsel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2'de sunulmuştur.



Tablo 2. Yaş Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Yaş Grupları	n	Ortalama	s
18-24	27	40,44	4,50
25-34	107	39,77	4,33
35-44	40	39,40	6,46
45 yaş ve üstü	17	37,35	3,65

Deneklerin yaş gruplarına göre yönetimsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Yaş Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	109,883	3	36,628	1,569
Grup içi	4364,766	187	23,341	
Toplam	4474,649	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalama puanları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(3-187)} = 1,569$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörler, yaşa bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.1.2. Yaş Grupları ve Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile yaş arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler yaş gruplarına "18-24 yaş", "25-34 yaş", "35-44 yaş", "45-49 yaş" ve "45 yaş

ve üstü” olarak sınıflandırılmıştır. Deneklerin yaş gruplarına göre bireysel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Yaş Grupları	n	Ortalama	s
18-24	27	44,55	3,79
25-34	107	43,69	3,95
35-44	40	42,42	5,50
45 yaş ve üstü	17	42,76	4,84

Katılımcıların yaş gruplarına göre bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Yaş Gruplarına Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	89,206	3	29,735	1,550
Grup içi	3588,323	187	19,189	
Toplam	3677,529	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalama puanları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(3-187)} = 1,550$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörler, yaşa bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.1.3. Yaş Grupları ve İş ile İlgili Faktörler

İş ile ilgili faktörler ile yaş arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar yaş gruplarına göre “18-24 yaş”, “25-34 yaş”, “35-44 yaş”, “45-49 yaş” ve

“45 yaş ve üstü” olarak sınıflandırılmıştır. Katılımcıların yaş gruplarına göre iş ile ilgili faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Yaş Gruplarına Göre İş ile İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Yaş Grupları	n	Ortalama	s
18-24	27	27,037	2,766
25-34	107	27,112	2,969
35-44	40	27,200	3,516
45 yaş ve üstü	17	28,058	3,191

Katılımcıların yaş gruplarına göre iş il ilgili faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yaş Gruplarına Göre İş ile İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	14,078	3	4,693	,493
Grup içi	1778,958	187	9,513	
Toplam	1793,037	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(3-187)} = ,493$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörler, yaşa bağlı olarak değişmemektedir.

#### 3.5.1.4. Yaş Grupları ve Diğer Faktörler

Diğer faktörler ile yaş arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler yaş gruplarına göre “18-24 yaş”, “25-34 yaş”, “35-44 yaş”, “45-49 yaş” ve “45

yaş ve üstü” olarak sınıflandırılmıştır. Deneklerin yaş gruplarına göre diğer faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Yaş Gruplarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Yaş Grupları	n	Ortalama	s
18-24	27	13,185	1,442
25-34	107	13,009	1,651
35-44	40	11,950	2,229
45 yaş ve üstü	17	13,117	1,452

Katılımcıların yaş gruplarına göre diğer faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Yaş Gruplarına Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	39,218	3	13,073	4,283*
Grup içi	570,729	187	3,052	
Toplam	609,948	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörlerin ortalama puanları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(3-187)} = 4,283$  ;  $p < .05$ ). Başka bir deyişle yaşa bağlı olarak sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler farklılık göstermektedir.

Yaşlar arasındaki farkların hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10. Diğer Faktörler Puanlarının Yaş Göre Karşılaştırılması

	Meslek Grupları				Tukey	p
	18-24 Yaş (A) N=27	25-34 Yaş (B) N=107	35-44 Yaş (C) N=40	45 Yaş ve Üstü (D) N=17		
Diğer Faktörle	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	A>C B>C	.006
	13,18	13,00	11,95	13,11		

Tukey testi sonuçlarına göre, genç yaştaki personel (18-24 yaş ve 25-34 yaş) diğer faktörlerin motivasyonlarını artırmada ileri yaştaki personele (35-44 yaş) göre daha etkili olduğunu düşünmektedir. Başka bir değişle farklı yaştaki sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.5.2. Meslek Grupları ve Motivasyon Faktörleri

#### 3.5.2.1. Meslek Grupları ve Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler ile meslek arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler meslek gruplarına göre “Doktor-Diş Hekimi”, “Eczacı-Sağlık İdarecisi-Yüksek Hemşire”, “Hemşire-Ebe”, “Sağlık Memuru-Teknisyen-Fizyoterapist” olmak üzere dört grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin meslek gruplarına göre yönetimsel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Meslek Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Meslek Grupları	n	Ortalama	s
Doktor-Diş hekimisi	34	40,52	5,00
Eczacı-Sağ.İd.-Yük.Hemşire	27	40,29	3,62
Hemşire-Ebe	32	39,37	6,14
Sağ.Me.-Teknisyen-Fizyoterapist	98	39,11	4,61

Deneklerin meslek gruplarına göre yönetimsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Meslek Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	67,284	3	22,428	,952
Grup içi	4407,366	187	23,569	
Toplam	4474,649	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalama puanları arasında meslek gruplarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(3-187)} = ,952$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörler, mesleğe bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.2.2. Meslek Grupları ve Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile meslek arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler meslek gruplarına göre “Doktor-Dış Hekimi”, “Eczacı-Sağlık İdarecisi-Yüksek Hemşire”, “Hemşire-Ebe”, “Sağlık Memuru-Teknisyen-Fizyoterapist” olmak üzere dört grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin meslek gruplarına göre bireysel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Meslek Gruplarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Meslek Grupları	n	Ortalama	s
Doktor-Dış hekimi	34	43,294	4,310
Eczacı-Sağ.İd.-Yük.Hemşire	27	43,333	3,562
Hemşire-Ebe	32	43,031	6,255
Sağ.Me.-Teknisyen-Fizyoterapist	98	43,704	3,943

Deneklerin meslek gruplarına göre bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Meslek Gruplarına Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	13,083	3	4,361	,223
Grup içi	3664,446	187	19,596	
Toplam	3677,529	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalama puanları arasında meslek gruplarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(3-187)} = ,223$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörler, mesleğe bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.2.3. Meslek Grupları ve İş İle İlgili Faktörler

İş ile ilgili faktörler ile meslek arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler meslek gruplarına göre “Doktor-Dış Hekimi”, “Eczacı-Sağlık İdarecisi-Yüksek Hemşire”, “Hemşire-Ebe”, “Sağlık Memuru-Teknisyen-Fizyoterapist” olmak üzere dört grupta sınıflandırılmıştır. Personelin meslek gruplarına göre İş ile ilgili

faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15. Meslek Gruplarına Göre İş İle İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Meslek Grupları	n	Ortalama	s
Doktor-Dış hekimi	34	27,911	3,156
Eczacı-Sağ.İd.-Yük.Hemşire	27	26,185	2,896
Hemşire-Ebe	32	25,968	2,402
Sağ.Me.-Teknisyen-Fizyoterapist	98	27,642	3,136

Katılımcıların meslek gruplarına göre iş ile ilgili faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 16’de verilmiştir.

Tablo 16. Meslek Gruplarına Göre İş ile İlgili Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	112,759	3	37,586	4,183*
Grup içi	1680,278	187	8,985	
Toplam	1793,037	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında meslek gruplarına göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(3-187)} = 4,183$  ;  $p < .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörler, mesleğe bağlı olarak değişmektedir.

Meslekler arasındaki farkların hangi meslek grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 17’de görülmektedir.



Tablo 17. İş ile İlgili Faktörler Puanlarının Mesleğe Göre Karşılaştırılması

	Meslek Grupları				Tukey	p
	Doktor-Diş Hekimi (A) N=34	Eczacı-Sağ.İd.-Yüksek Hemş. (B) N=27	Hemşire-Ebe (C) N=32	Sağ.Me. Teknisyen Fizyoterapist (D) N=98		
İş ile İlgili Faktörler	Ortalama 27,91	Ortalama 26,18	Ortalama 25,96	Ortalama 27,64	A>C D>C	.007

Tukey testi sonuçlarına göre , doktorlar-diş hekimleri ve sağlık memurları-teknişyen-fizyoterapist meslek grubunda olan sağlık personeli iş ile ilgili faktörlerin motivasyonlarını artırmada hemşire-ebelere göre daha etkili olduğunu düşünmektedir.Başka bir değişle, farklı meslekteki sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.5.2.4. Meslek Grupları ve Diğer Faktörler

Diğer faktörler ile meslek arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler meslek gruplarına göre "Doktor-Diş Hekimi","Eczacı-Sağlık İdarecisi-Yüksek Hemşire","Hemşire-Ebe", "Sağlık Memuru-Teknişyen-Fizyoterapist" olmak üzere dört grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin meslek gruplarına göre diğer faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Meslek Gruplarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Meslek Grupları	n	Ortalama	s
Doktor-Diş hekimleri	34	12,470	2,232
Eczacı-Sağ.İd.-Yük.Hemşire	27	12,481	1,695
Hemşire-Ebe	32	13,156	2,080
Sağ.Me.-Teknişyen-Fizyoterapist	98	12,928	1,521

Deneklerin meslek gruplarına göre diğer faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Meslek Gruplarına Göre Diğer Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	12,018	3	4,006	1,253
Grup içi	597,930	187	3,197	
Toplam	609,948	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörlerin ortalama puanları arasında meslek gruplarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(3-187)} = 1,253$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler, mesleğe bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.3. Cinsiyet ve Motivasyon Faktörleri

#### 3.5.3.1. Cinsiyet ve Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler ile cinsiyetler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar cinsiyetlerine göre “Kadın” ve “Erkek” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre yönetimsel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Cinsiyetlerine Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Cinsiyeti	n	Ortalama	s
Kadın	129	39,705	4,857
Erkek	62	39,306	4,870

Katılımcıların cinsiyetlerine göre yönetimsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Cinsiyetlerine Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	6,666	1	6,666	,282
Grup içi	4467,984	189	23,640	
Toplam	4474,649	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalama puanları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(1-189)} = ,282$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörler, cinsiyete bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.3.2. Cinsiyet ve Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile cinsiyetler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar cinsiyetlerine göre “Kadın” ve “Erkek” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre bireysel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Cinsiyetlerine Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Cinsiyeti	n	Ortalama	s
Kadın	129	43,689	4,646
Erkek	62	43,000	3,828

Katılımcıların cinsiyetlerine göre bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Cinsiyetlerine Göre Bireysel Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	19,932	1	19,932	1,030
Grup içi	3657,597	189	19,352	
Toplam	3677,529	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalama puanları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(1-189)} = 1,030$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörler, cinsiyete bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.3.3. Cinsiyet ve İş ile İlgili Faktörler

İş ile ilgili faktörler ile cinsiyetler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar cinsiyetlerine göre “Kadın” ve “Erkek” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre iş ile ilgili faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24. Cinsiyetlerine Göre İş ile İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Cinsiyeti	n	Ortalama	s
Kadın	129	27,085	3,2065
Erkek	62	27,451	2,779

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş ile ilgili faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Cinsiyetlerine Göre İş ile İlgili Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	5,620	1	5,620	,594
Grup içi	1787,417	189	9,457	
Toplam	1793,037	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(1-189)} = ,594$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörler, cinsiyete bağlı olarak değişmemektedir.

#### 3.5.3.4. Cinsiyet ve Diğer Faktörler

Diğer faktörler ile cinsiyetler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar cinsiyetlerine göre “Kadın” ve “Erkek” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre diğer faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. Cinsiyetlerine Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Cinsiyeti	n	Ortalama	s
Kadın	129	13,007	1,693
Erkek	62	12,435	1,938

Katılımcıların cinsiyetlerine göre diğer faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Cinsiyetlerine Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	13,713	1	13,713	4,347*
Grup içi	596,234	189	3,155	
Toplam	609,948	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörlerin ortalama puanları arasında cinsiyetlere göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(1-189)} = 4,347$  ;  $p < .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler, cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.

Cinsiyetler arasındaki farkları bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 28'de görülmektedir.

Tablo 28. Diğer Faktörler Puanlarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyetler		Tukey	p
	Kadın (A) N=129	Erkek (B) N=62		
Diğer Faktörler	Ortalama	Ortalama	A>B	.038
	13,00	12,43		

Tukey testi sonuçlarına göre, bayan sağlık personeli, diğer faktörlerin motivasyonlarını artırmada erkek sağlık personeline göre daha etkili olduğunu düşünmektedir. Başka bir deyişle, farklı cinsiyetteki sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.5.4. Medeni Durum ve Motivasyon Faktörleri

#### 3.5.4.1. Medeni Durum ve Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler ile medeni durum arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya katılanlar medeni durumlarına göre “Evli”, “Bekar” ve “Dul” olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre yönetimsel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 29. Medeni Durumlarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Medeni Durum	n	Ortalama	s
Evli	105	39,504	5,084
Bekar	81	39,654	4,544
Dul	5	39,800	5,761

Katılımcıların medeni durumlarına göre yönetimsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Medeni Durumlarına Göre Yönetimsel Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	1,281	2	,640	,027
Grup içi	4473,369	188	23,795	
Toplam	4474,649	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetimsel faktörlerin ortalama puanları arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark

olmadığını göstermektedir ( $F_{(2-188)} = ,027$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörler, medeni durumlarına bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.4.2. Medeni Durum ve Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile medeni durum arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya katılanlar medeni durumlarına göre “Evli”, “Bekar” ve “Dul” olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre bireysel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. Medeni Durumlarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Medeni Durum	n	Ortalama	s
Evli	105	43,057	4,714
Bekar	81	43,827	3,974
Dul	5	46,200	3,033

Katılımcıların medeni durumlarına göre bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Medeni Durumlarına Göre Bireysel Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	65,491	2	32,746	1,704
Grup içi	3612,037	188	19,213	
Toplam	3677,529	190		



Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalama puanları arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(2-188)} = 1,704$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörler, medeni durumlarına bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.4.3. Medeni Durum ve İş İle İlgili Faktörler

İş ile ilgili faktörler ile medeni durum arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya katılanlar medeni durumlarına göre “Evli”, “Bekar” ve “Dul” olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre İş ile ilgili faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33. Medeni Durumlarına Göre İş ile İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Medeni Durum	n	Ortalama	s
Evli	105	27,209	3,170
Bekar	81	27,160	2,856
Dul	5	27,800	4,816

Katılımcıların medeni durumlarına göre İş ile ilgili faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34. Medeni Durumlarına Göre İş ile İlgili Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	1,933	2	,966	,101
Grup içi	1791,104	188	9,527	
Toplam	1793,037	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden İş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(2-188)} = ,101$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden İş ile ilgili faktörler, medeni durumlarına bağlı olarak değişmemektedir.

#### 3.5.4.4. Medeni Durum ve Diğer Faktörler

Diğer faktörler ile medeni durum arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya katılanlar medeni durumlarına göre “Evli”, “Bekar” ve “Dul” olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre diğer faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 35’de sunulmuştur.

Tablo 35. Medeni Durumlarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Medeni Durum	n	Ortalama	s
Evli	105	12,628	1,600
Bekar	81	13,037	2,015
Dul	5	13,400	1,516

Katılımcıların medeni durumlarına göre diğer faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36. Medeni Durumlarına Göre Diğer Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	9,344	2	4,672	1,462
Grup içi	600,603	188	3,195	
Toplam	609,948	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörlerin ortalama puanları arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(2-188)} = 1,462$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler, medeni durumlarına bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.5. Meslek Kıdemleri ve Motivasyon Faktörleri

#### 3.5.5.1. Meslek Kıdemleri ve Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler ile sağlık sektöründe toplam çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler meslek kıdemlerine göre "0-5 yıl", "6-10 yıl", "11-15 yıl", "16-20 yıl", "21-25 yıl" ve "26 yıl ve üstü" olarak sınıflandırılmıştır. Deneklerin meslek kıdemlerine göre yönetsel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 37'de sunulmuştur.

Tablo 37. Meslek Kıdem Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Meslek Kıdem Grupları	n	Ortalama	s
0-5 yıl	71	40,887	4,707
6-10 yıl	49	39,510	4,301
11-15 yıl	25	38,920	4,915
16-20 yıl	23	38,087	6,338
21-25 yıl	17	38,176	4,260
26 yıl ve üstü	6	37,000	2,190

Deneklerin meslek kıdemlerine göre yönetimsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38. Meslek Kıdem Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	257,169	5	51,434	2,256
Grup içi	4217,480	185	22,797	
Toplam	4474,649	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalama puanları arasında meslek kıdemlerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(5-185)} = 2,256$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörler, meslek kıdemine bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.5.2. Meslek Kıdemleri ve Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile sağlık sektöründe toplam çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler meslek kıdemlerine göre “0-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl”, “16-20 yıl”, “21-25 yıl” ve “26 yıl ve üstü” olarak sınıflandırılmıştır. Deneklerin meslek kıdemlerine göre bireysel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39. Meslek Kıdem Gruplarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Meslek Kıdem Grupları	n	Ortalama	s
0-5 yıl	71	44,619	4,350
6-10 yıl	49	43,265	3,245
11-15 yıl	25	42,600	3,214
16-20 yıl	23	42,260	6,777
21-25 yıl	17	42,823	4,612
26 yıl ve üstü	6	41,500	3,728

Deneklerin meslek kıdemlerine göre bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40. Meslek Kıdem Gruplarına Göre Bireysel faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	178,840	5	35,768	1,891
Grup içi	3498,689	185	18,912	
Toplam	3677,529	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalama puanları arasında meslek kıdemlerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(5-185)} = 1,891$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörler, meslek kıdemine bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.5.3. Meslek Kıdemleri ve İş İle İlgili Faktörler

İş ile ilgili faktörler ile sağlık sektöründe toplam çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler meslek kıdemlerine göre "0-5 yıl", "6-10 yıl", "11-15 yıl", "16-20 yıl", "21-25 yıl" ve "26 yıl ve üstü" olarak sınıflandırılmıştır. Deneklerin meslek kıdemlerine göre iş ile ilgili faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 41'de sunulmuştur.

Tablo 41. Meslek Kıdem Gruplarına Göre İş İle İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Meslek Kıdem Grupları	n	Ortalama	s
0-5 yıl	71	27,662	2,980
6-10 yıl	49	27,224	2,952
11-15 yıl	25	25,600	2,738
16-20 yıl	23	27,391	3,810
21-25 yıl	17	27,470	3,223
26 yıl ve üstü	6	26,833	,983

Deneklerin meslek kıdemlerine göre iş ile ilgili faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Meslek Kıdem Gruplarına Göre İş İle İlgili Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	82,072	5	16,414	1,775
Grup içi	1710,965	185	9,248	
Toplam	1793,037	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden İş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında meslek kıdemlerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(5-185)} = 1,775$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörler, meslek kıdemine bağlı olarak değişmemektedir.

#### 3.5.5.4. Meslek Kıdemleri ve Diğer Faktörler

Diğer faktörler ile sağlık sektöründe toplam çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler meslek kıdemlerine göre “0-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl”, “16-20 yıl”, “21-25 yıl” ve “26 yıl ve üstü” olarak sınıflandırılmıştır.

Deneklerin meslek kıdemlerine göre diğer faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 43'de sunulmuştur.

Tablo 43. Meslek Kıdem Gruplarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Meslek Kıdem Grupları	n	Ortalama	s
0-5 yıl	71	13,422	1,518
6-10 yıl	49	12,918	1,681
11-15 yıl	25	12,240	1,535
16-20 yıl	23	11,565	2,501
21-25 yıl	17	12,529	1,462
26 yıl ve üstü	6	13,000	1,549

Deneklerin meslek kıdemlerine göre diğer faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 44'de verilmiştir.

Tablo 44. Meslek Kıdem Gruplarına Göre Diğer Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	72,503	5	14,501	4,991*
Grup içi	537,445	185	2,905	
Toplam	609,948	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörlerin ortalama puanları arasında meslek kıdem gruplarına göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(5-185)} = 4,991$  ;  $p < .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler, sağlık sektöründe çalışma süresine bağlı olarak değişmektedir.

Meslek kıdemleri arasındaki farkların hangi kıdem grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 45’de görülmektedir.

Tablo 45. Diğer Faktörler Puanlarının Meslek Kıdemine Göre Karşılaştırılması

	Meslek Kıdem Grupları							Tukey	p
	0-5 Yıl (A) N=71	6-10 Yıl (B) N=49	11-15 Yıl (C) N=25	16-20 Yıl (D) N=23	21-25 Yıl (E) N=17	26 Yıl ve üstü (F) N=6			
Diğer Fak.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.		A>C A>D B>D	,000
	13,42	12,91	12,24	11,56	12,53	13,00			

Tukey testi sonuçlarına göre, sağlık sektöründe çalışma süresi 0-5 yıl kadar olan personel 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan personelden; 6-10 yıl meslek kıdemi olan personelde 16-20 yıl çalışma süresi olan personelden diğer faktörlerin motivasyonlarını artırmada daha etkili olduğunu düşünmektedir. Başka bir deyişle farklı meslek kıdemi olan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.5.6. Hastanede Çalışma Süresi ve Motivasyon Faktörleri

#### 3.5.6.1. Hastanede Çalışma Süresi ve Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler ile D.E.Ü. Hastanesinde sağlık personelinin çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler hastanede çalışma sürelerine göre “0-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl”, “16-20 yıl” ve “21-25 yıl” olarak sınıflandırılmıştır. Deneklerin D.E.Ü. Hastanesinde çalışma süresine göre yönetimsel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 46’da sunulmuştur.



Tablo 46. D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Hastanede Çalışma Süresi Grupları	n	Ortalama	s
0-5 yıl	91	40,626	4,471
6-10 yıl	35	39,742	4,673
11-15 yıl	30	37,733	6,324
16-20 yıl	22	38,363	4,326
21-25 yıl	13	38,076	3,094

Deneklerin hastanede çalışma sürelerine göre yönetimsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47. D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Yönetimsel Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	264,786	4	66,197	2,925*
Grup içi	4209,863	186	22,634	
Toplam	4474,649	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetimsel faktörlerin ortalama puanları arasında hastanede çalışma süre gruplarına göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(4-186)} = 2,925$  ;  $p < .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetimsel faktörler, hastanede çalışma süresine bağlı olarak değişmektedir.

Hastanede çalışma süreleri arasındaki farkların hangi çalışma süresi grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 48'de görülmektedir.

Tablo 48. Yönetimsel Faktörler Puanlarının Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

	HASTANEDE ÇALIŞMA SÜRESİ GRUBU						
	0-5 Yıl (A) N=91	6-10 Yıl (B) N=35	11-15 Yıl (C) N=30	16-20 Yıl (D) N=22	21-25 Yıl (E) N=13	Tukey	p
Yönt	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.		
Fak.	40,62	39,74	37,73	38,36	38,07	A>C	,0 22

Tukey testi sonuçlarına göre, hastanede çalışma süresi 0-5 yıl kadar olan personel yönetsel faktörlerin motivasyonlarını artırmada hastanede çalışma süresi 11-15 yıl olan personele göre daha etkili olduğunu düşünmektedir. Başka bir deyişle hastanede çalışma süreleri farklı olan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.5.6.2. Hastanede Çalışma Süresi ve Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile D.E.Ü. Hastanesinde sağlık personelinin çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler hastanede çalışma sürelerine göre "0-5 yıl", "6-10 yıl", "11-15 yıl", "16-20 yıl" ve "21-25 yıl" olmak üzere beş grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin D.E.Ü. Hastanesinde çalışma süresine göre bireysel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 49'da sunulmuştur.

Tablo 49. D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Hastanede Çalışma Süresi Grupları	n	Ortalama	s
0-5 yıl	91	44,351	4,198
6-10 yıl	35	43,485	3,239
11-15 yıl	30	41,533	5,600
16-20 yıl	22	42,272	4,311
21-25 yıl	13	43,692	4,269

Deneklerin hastanede çalışma sürelerine göre bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 50'de verilmiştir.

Tablo 50. D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Bireysel Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	215,439	4	53,860	2,894*
Grup içi	3462,090	186	18,613	
Toplam	3677,529	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalama puanları arasında hastanede çalışma süre gruplarına göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(4-186)} = 2,894$  ;  $p < .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörler, hastanede çalışma süresine bağlı olarak değişmektedir.

Hastanede çalışma süreleri arasındaki farkların hangi çalışma süresi grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 51’de görülmektedir.

Tablo 51. Bireysel Faktörler Puanlarının Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

	Hastanede Çalışma Süresi Grubu						Tukey	p
	0-5 Yıl (A) N=91	6-10 Yıl (B) N=35	11-15 Yıl (C) N=30	16-20 Yıl (D) N=22	21-25 Yıl (E) N=13			
Bireys.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.			
Fak.	44,35	43,48	41,53	42,27	43,69	A>C	,024	

Tukey testi sonuçlarına göre, hastanede çalışma süresi 0-5 yıl kadar olan personel bireysel faktörlerin motivasyonlarını artırmada hastanede çalışma süresi 11-15 yıl olan personele göre daha etkili olduğunu düşünmektedir. Başka bir deyişle hastanede çalışma süreleri farklı olan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.5.6.3. Hastanede Çalışma Süresi ve İş İle İlgili Faktörler

İş ile ilgili faktörler ile D.E.Ü. Hastanesinde sağlık personelinin çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler hastanede çalışma sürelerine göre “0-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl”, “16-20 yıl” ve “21-25 yıl” olmak üzere beş grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin D.E.Ü. Hastanesinde çalışma süresine göre iş ile ilgili faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 52’de sunulmuştur.

Tablo 52. D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre İş İle İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Hastanede Çalışma Süresi Grupları	n	Ortalama	s
0-5 yıl	91	27,538	3,026
6-10 yıl	35	26,942	2,879
11-15 yıl	30	26,066	3,321
16-20 yıl	22	27,045	3,272
21-25 yıl	13	28,461	2,401

Deneklerin hastanede çalışma sürelerine göre iş ile ilgili faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 53'de verilmiştir.

Tablo 53. D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre İş İle İlgili Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	72,484	4	18,121	1,959
Grup içi	1720,553	186	9,250	
Toplam	1793,037	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(4-186)} = 1,959$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörler, hastanede çalışma sürelerine bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.6.4. Hastanede Çalışma Süresi ve Diğer Faktörler

Diğer faktörler ile D.E.Ü. Hastanesinde sağlık personelinin çalışma süresi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler hastanede çalışma sürelerine göre "0-5 yıl", "6-10 yıl", "11-15 yıl", "16-20 yıl" ve "21-25 yıl" olmak üzere beş grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin D.E.Ü. Hastanesinde çalışma süresine göre diğer faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 54'de sunulmuştur.

Tablo 54. D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Hastanede Çalışma Süresi Grupları	n	Ortalama	s
0-5 yıl	91	13,230	1,673
6-10 yıl	35	12,942	1,532
11-15 yıl	30	11,866	2,315
16-20 yıl	22	12,318	1,427
21-25 yıl	13	12,692	1,601

Deneklerin hastanede çalışma sürelerine göre diğer faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 55'de verilmiştir.

Tablo 55. D.E.Ü Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Diğer Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	48,899	4	12,225	4,053*
Grup içi	561,048	186	3,016	
Toplam	609,948	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörlerin ortalama puanları arasında hastanede çalışma süre gruplarına göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(4-186)} = 4,053$  ;  $p < .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler, hastanede çalışma süresine bağlı olarak değişmektedir.

Hastanede çalışma süreleri arasındaki farkların hangi çalışma süresi grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 56'da görülmektedir.

Tablo 56. Diğer Faktörler Puanlarının Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

	Hastanede Çalışma Süresi Grubu						
	0-5 Yıl (A) N=91	6-10 Yıl (B) N=35	11-15 Yıl (C) N=30	16-20 Yıl (D) N=22	21-25 Yıl (E) N=13	Tukey	p
Bireys	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	A>C	,004
Fak.	13,23	12,94	11,86	12,31	12,69		

Tukey testi sonuçlarına göre, hastanede çalışma süresi 0-5 yıl kadar olan personel diğer faktörlerin motivasyonlarını artırmada hastanede çalışma süresi 11-15 yıl olan personele göre daha etkili olduğunu düşünmektedir. Başka bir deyişle hastanede çalışma süreleri farklı olan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.5.7. Eğitim Düzeyi ve Motivasyon Faktörleri

#### 3.5.7.1. Eğitim Düzeyi ve Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler ile eğitim düzeyi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya katılanlar eğitim düzeylerine göre “Lise ve dengi okul”, “Yüksekokul ve Fakülte”, “Yüksek Lisans veya Doktora” olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre yönetimsel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 57’de sunulmuştur.

Tablo 57. Eğitim Düzeylerine Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	s
Lise ve dengi okul	11	41,636	5,835
Yüksekokul ve Fakülte	167	39,413	4,882
Yüksek Lisans veya Doktora	13	39,923	3,226

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre yönetimsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58. Eğitim Düzeylerine Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	52,690	2	26,345	1,120
Grup içi	4421,960	188	23,521	
Toplam	4474,649	190		



Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalama puanları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(2-188)} = 1,120$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörler, eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.7.2. Eğitim Düzeyi ve Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile eğitim düzeyi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya katılanlar eğitim düzeylerine göre “Lise ve dengi okul”, “Yüksek okul ve Fakülte”, “Yüksek Lisans veya Doktora” olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre bireysel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 59’da sunulmuştur.

Tablo 59. Eğitim Düzeylerine Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	s
Lise ve dengi okul	11	43,272	4,921
Yüksek okul ve Fakülte	167	43,515	4,469
Yüksek Lisans veya Doktora	13	43,000	3,109

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 60’da verilmiştir.

Tablo 60. Eğitim Düzeylerine Göre Bireysel Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	3,634	2	1,817	,093
Grup içi	3673,894	188	19,542	
Toplam	3677,529	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalama puanları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(2-188)} = ,093$ ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörler, eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.7.3. Eğitim Düzeyi ve İş İle İlgili Faktörler

İş ile ilgili faktörler ile eğitim düzeyi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya katılanlar eğitim düzeylerine göre “Lise ve dengi okul”, “Yüksek okul ve Fakülte”, “Yüksek Lisans veya Doktora” olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş ile ilgili faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 61’de sunulmuştur.

Tablo 61. Eğitim Düzeylerine Göre İş İle İlgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	s
Lise ve dengi okul	11	27,636	1,566
Yüksek okul ve Fakülte	167	27,077	3,051
Yüksek Lisans veya Doktora	13	28,461	4,054

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş ile ilgili faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 62’de verilmiştir.

Tablo 62. Eğitim Düzeylerine Göre İş İle İlgili Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	25,272	2	12,636	1,344
Grup içi	1767,764	188	9,403	
Toplam	1793,037	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(2-188)} = 1,344$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörler, eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.7.4. Eğitim Düzeyi ve Diğer Faktörler

Diğer faktörler ile eğitim düzeyi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya katılanlar eğitim düzeylerine göre “Lise ve dengi okul”, “Yüksek okul ve Fakülte”, “Yüksek Lisans veya Doktora” olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre diğer faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 63’de sunulmuştur.

Tablo 63. Eğitim Düzeylerine Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	s
Lise ve dengi okul	11	13,181	1,601
Yüksek okul ve Fakülte	167	12,844	1,766
Yüksek Lisans veya Doktora	13	12,230	2,241

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre diğer faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 64’de verilmiştir.

Tablo 64. Eğitim Düzeylerine Göre Diğer Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	6,051	2	3,026	,942
Grup içi	603,896	188	3,212	
Toplam	609,948	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörlerin ortalama puanları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(2-188)} = ,942$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler, eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.8. Gelir Durumu ve Motivasyon Faktörleri

#### 3.5.8.1. Gelir Durumu ve Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler ile sağlık personelinin aylık gelir durumu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler gelir durumlarına göre “600-799 ytl”, “800-999 ytl”, “1000-1199 ytl”, “1200-1399 ytl”, “1400 ytl ve üstü” olmak üzere beş grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin aylık gelir durumlarına göre yönetimsel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 65’de sunulmuştur.

Tablo 65. Aylık Gelir Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Aylık Gelir Grupları	n	Ortalama	s
600-799 ytl	15	40,800	6,416
800-999 ytl	59	38,169	4,839
1000-1199 ytl	43	39,907	4,829
1200-1399 ytl	27	40,666	4,883
1400 ytl ve üstü	47	40,021	4,051

Deneklerin gelir durumlarına göre yönetimsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 66'da verilmiştir.

Tablo 66. Aylık Gelir Gruplarına Göre Yönetimsel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	185,337	4	46,334	2,009
Grup içi	4289,312	186	23,061	
Toplam	4474,649	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalama puanları arasında aylık gelir durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(4-186)} = 2,009$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörler, aylık gelir durumuna bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.8.2. Gelir Durumu ve Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile sağlık personelinin aylık gelir durumu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler gelir durumlarına göre "600-799 ytl", "800-999 ytl", "1000-1199 ytl", "1200-1399 ytl", "1400 ytl ve üstü" olmak üzere beş grupta

sınıflandırılmıştır. Deneklerin aylık gelir durumlarına göre bireysel faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 67’de sunulmuştur.

Tablo 67. Aylık Gelir Gruplarına Göre Bireysel Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Aylık Gelir Grupları	n	Ortalama	s
600-799 ytl	15	43,800	4,738
800-999 ytl	59	43,372	4,880
1000-1199 ytl	43	43,930	4,610
1200-1399 ytl	27	43,259	4,053
1400 ytl ve üstü	47	43,170	3,743

Deneklerin gelir durumlarına göre bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 68’de verilmiştir.

Tablo 68. Aylık Gelir Gruplarına Göre Bireysel Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	16,718	4	4,180	,212
Grup içi	3660,811	186	19,682	
Toplam	3677,529	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalama puanları arasında aylık gelir durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(4-186)} = ,212$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden bireysel faktörler, aylık gelir durumuna bağlı olarak değişmemektedir.

### 3.5.8.3. Gelir Durumu ve İş İle İlgili Faktörler

İş ile ilgili faktörler ile sağlık personelinin aylık gelir durumu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler gelir durumlarına göre “600-799 ytl”, “800-999 ytl”, “1000-1199 ytl”, “1200-1399 ytl”, “1400 ytl ve üstü” olmak üzere beş grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin aylık gelir durumlarına göre iş ile ilgili faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 69’da sunulmuştur.

Tablo 69. Aylık Gelir Gruplarına Göre İş ile ilgili Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Aylık Gelir Grupları	n	Ortalama	s
600-799 ytl	15	28,733	2,576
800-999 ytl	59	27,033	3,216
1000-1199 ytl	43	26,488	2,914
1200-1399 ytl	27	27,666	3,281
1400 ytl ve üstü	47	27,319	2,942

Deneklerin gelir durumlarına göre iş ile ilgili faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 70’de verilmiştir.

Tablo 70. Aylık Gelir Gruplarına Göre İş İle İlgili Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	65,214	4	16,304	1,755
Grup içi	1727,822	186	9,289	
Toplam	1793,037	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında aylık gelir durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(4-186)} = 1,755$  ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörler, aylık gelir durumuna bağlı olarak değişmemektedir.

#### 3.5.8.4. Gelir Durumu ve Diğer Faktörler

Diğer faktörler ile sağlık personelinin aylık gelir durumu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere denekler gelir durumlarına göre “600-799 ytl”, “800-999 ytl”, “1000-1199 ytl”, “1200-1399 ytl”, “1400 ytl ve üstü” olmak üzere beş grupta sınıflandırılmıştır. Deneklerin aylık gelir durumlarına göre diğer faktörler boyutundan aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 71’de sunulmuştur.

Tablo 71. Aylık Gelir Gruplarına Göre Diğer Faktörler Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.

Aylık Gelir Grupları	n	Ortalama	s
600-799 ytl	15	13,133	1,726
800-999 ytl	59	12,796	1,817
1000-1199 ytl	43	12,720	1,967
1200-1399 ytl	27	13,000	1,519
1400 ytl ve üstü	47	12,744	1,811

Deneklerin gelir durumlarına göre diğer faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini belirten ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 72’de verilmiştir.



Tablo 72. Aylık Gelir Gruplarına Göre Diğer Faktörlere ilişkin Varyans Analizi

Kaynak	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kareler	F
Gruplar arası	3,068	4	,767	,235
Grup içi	606,880	186	3,263	
Toplam	609,948	190		

Analiz sonuçları sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörlerin ortalama puanları arasında aylık gelir durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(4-186)} = ,235$  ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler, aylık gelir durumuna bağlı olarak değişmemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Motivasyon işletmede çalışan bireyleri örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirme ve onları amaçlı davranışlar göstermeye yönlendirme sürecidir. Motivasyonda temel amaç işgörenin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Örgütlerin verimini artırmanın en ekonomik yolu çalışanları motive etmektir. İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar. İhtiyaçları tatmin edilmeyen çalışanlar mutsuz bireylerdir. Mutsuz personel ise örgüt başarısızlığının en önemli etkenidir.

Personeli motive eden çeşitli faktörler vardır. Ancak bu faktörler yere, zamana ve kişiye göre farklı etki gösterir. Bir kişiyi motive eden faktör bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. İşletmede verimlilik artışı sağlamak isteyen bir yönetici, işgörenin motivasyon durumunu göz önüne alarak motivasyon faktörlerini etkin bir şekilde kullanması gerekir.

Sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörünün daha etkili olduğunu belirlemek amacıyla 2008 yılı Mayıs ayında Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan doktor, diş hekimi, eczacı, sağlık idarecisi, yüksek hemşire, hemşire, sağlık memuru, teknisyen ve diyetisyen, fizyoterapist, sosyal hizmet uzmanı gibi 191 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 farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve bu bulgulara bağlı olarak ortaya konan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Analiz sonucunda, ankete katılan sağlık personelinin yaş grupları ile diğer yönetsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Personel yaş gruplarına göre "18-24 yaş", "25-34 yaş", "35-44 yaş", "45-49 yaş" ve "45 yaş ve üstü" olarak sınıflandırılmıştır. 18-24 yaş ve 25-34 yaşında olan genç personel, bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı, iş dışında, eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkanlar ile ulaşım imkanlarının yeterli olması gibi bireysel faktörlerin, motivasyonlarını artırmada ileri yaştaki personele (35-44 yaş) göre daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Hastane personelinin motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalama puanları arasında meslek gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Sağlık personeli meslek gruplarına göre "Doktor-Diş Hekimi", "Eczacı-Sağlık İdarecisi-Yüksek Hemşire", "Hemşire-Ebe", "Sağlık Memuru-Teknisyen-Fizyoterapist" olmak üzere dört grupta sınıflandırılmıştır. Anket sonucunda doktorlar, diş hekimleri, sağlık memurları, teknisyenler ve fizyoterapistler çalışan kurumun emeklilik, sigorta gibi sosyal güvencilere sahip olması, iş yerinde personelin kendini geliştirme imkanının olması, çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması ve çalışanlara meslekleri ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi gibi doğrudan yapılan iş ile ilgili faktörlerin motivasyonlarını artırmada hemşire-ebelere göre daha etkili olduğunu düşünmektedir. Mesleki tehlikeler, işlerin tek düze olması gibi olumsuz faktörlerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu azalttığı ve işgörenin sahip olduğu yetenek ve potansiyeli kullanmasını engellediği saptanmıştır.

Sağlık personelinin motivasyonuna etki eden diğer faktörler, cinsiyete bağlı olarak değişmektedir. Yani farklı cinsiyetteki sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İş arkadaşları arasındaki iletişimin ve iş dışındaki sosyal etkinliklerin var olması gibi faktörlerin, bayan sağlık personelinin motivasyonlarını artırmada erkek sağlık personeline göre daha etkili oldukları saptanmıştır.

Diğer motivasyon faktörleri ile meslek kıdemi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hastane personeli meslek kıdemlerine göre “0-5 yıl,”6-10 yıl ”,”11-15 yıl ”,”16-20 yıl ”,”21-25 yıl ” ve “26 yıl ve üstü” olarak sınıflandırılmıştır. Sağlık sektöründe çalışma süresi 0-5 yıl kadar olan personel 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan personelden; 6-10 yıl meslek kıdemi olan personelde 16-20 yıl çalışma süresi olan personelden, mesai geliş-gidişler için ulaşım imkanlarının yeterli olması, bölümler arası ve iş arkadaşları iletişimin varlığı ve sosyal imkanların yeterli olması gibi faktörlerin motivasyonlarını artırmada daha etkili olduğunu düşünmektedir. Araştırmamıza göre meslek hayatının başlangıcında olan personel meslek kıdemi 10 yıldan daha fazla olan personele göre iş dışındaki eğlenceler, kokteyller, sportif vb. faaliyetlere önem vermektedir ve bu tür etkinlikler genç personelin iş motivasyonlarını artırdığı tespit edilmiştir.

Personelinin motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalama puanları arasında hastanede çalışma süre gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Hastanede 26 yıl ve üzeri görev yapan bulunmadığından, personel yıllara göre 5 gruba ayrılmıştır. Hastanede çalışma süresi 0-5 yıl olan personel, amirleri tarafından takdir edilmeleri, yönetimin alacağı kararlarda kendilerinin görüşlerinin alınması, amirleri ile ilişkilerinin iyi olması ve problemlerini kendileri ile tartışabilmeleri, ihtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması gibi yönetsel faktörlerin, hastanede 11-15 yıl görev yapan personele göre motivasyonlarını artırmada daha etkili olduğunu düşünmektedir. Analiz sonuçlarına bakarak şu sonuca da varabiliriz, hastanede çalışma süresi artııkça yönetsel faktörlerin personel üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Bireysel faktörler ile hastane sağlık personelinin çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle hastanede çalışma süreleri farklı olan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir fark vardır. Hastane personeli genel olarak bireysel faktörlerin motivasyonlarına daha çok etkide bulunduğu görüşündedir. Bunun yanında çalışma süresi 0-5 yıl olan personel ,işten sağlanan maddi kazancın yüksek olması ,başarıları için maddi ödül ve pirim verilmesi, meslek sayesinde toplum içinde kazanılan saygınlık,bağımsız çalışma imkanı verilerek insiyatif kullanabilmek ,kendilerini yaptıkları işte

ispatlayabilmek gibi bireysel faktörlerin motivasyonlarını artırmada hastanede çalışma süresi 11-15 yıl olan personele göre daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Hastanede çalışma süreleri farklı olan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir fark vardır. Hastanede çalışma süresi 0-5 yıl olan personel, hastanede daha uzun yıllar görev yapan personele göre, bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin ve mesaiye geliş-gidişler için ulaşım imkanlarının yeterli olmasının motivasyonlarını artırdığını düşünmektedir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi sağlık kuruluşlarında da bölümler arası koordinasyon ve yardımlaşma olmazsa olmaz bir faktördür. Hastanelerde kliniklerin açık ve yakın bir iletişim içerisinde olması gerekir. Örneğin ortopedi servisinde yatan bir hasta ileride başka bir hastalıktan dolayı dahiliye servisine yatırılabilir veya hangi klinikte olursa olsun tedavi edilen bir hastanın laboratuvar, radyoloji vb. servislerde işlemleri olmaktadır. Herhangi bir hastaya sunulan hizmetin performans göstergelerinin yüksekliği, ekip üyelerinin bir arada iş görme istek yada hastaya odaklanma düzeylerine bağlıdır. Dolayısıyla hastane içerisinde çalışan sağlık personeli takım çalışması yönünde teşvik edilmeli bu konunun önemi benimsenmelidir. İş yerinde personel arasında iletişim kurulmalı, özellikle iş ortamının monotonluğunu giderecek ve samimiyeti artıracak etkinlikler iş dışında çeşitli eğlenceler, sosyal ve sportif faaliyetler organize edilerek personel arası güven ve yardımlaşma duygularının kuvvetlendirilmesi sağlanabilir.

Araştırmamıza göre, personelin mesaiye geliş gidişler için uygun ulaşım imkanlarının bulunması önemli bir motive edici bir faktör olduğu saptanmıştır. Servis imkanının olmaması, hastaneye uzak mesafede ikamet eden personelin sabahın erken saatlerinde kalkmasını zorunlu kılacaktır. İşgören yerleşim yerinin durumuna bağlı olarak birkaç vasıta kullanmak durumunda kalacaktır.

Personelin çalıştığı ortamdaki aydınlatma,ısıtma,havalandırma gibi fiziksel özellikler personelin iş motivasyonunu etkilemektedir. Ergonominin başta sağlık personeli olmak üzere işgören performansını doğrudan etkilediğine dair birçok bilimsel çalışma sonuçları vardır. Diş hekiminin kullandığı diş fotöyünden,

ameliyathanenin sıcaklık ve aydınlatma seviyesine kadar birçok etken sayabiliriz. Belirli bir plan dahilinde, hastane yöneticileri servislerinde çalışan personel için en uygun fiziksel ve sosyal çevreyi oluşturmaları gerekir.

Özellikle meslek yaşantısına yeni başlayan personel yönetsel faktörlerin etkili olduğu görüşündedir. Hastanelerde yönetim kademesinin personelin konumuna göre geri besleme mekanizması kurması uygun olur. Geri besleme azlığı veya yokluğu ise işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Görmezden gelinme duygusu çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yüküdür. Olumlu geri besleme memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı, övgü gerçekçi dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır.

Yöneticilerin işletme ile ilgili kararlar alırken personeli de dahil etmeleri iş motivasyonu olumlu olarak etkilemektedir. Otoriter liderlik tarzı artık çağımıza uygun değildir. Çalışanlar sürekli emir almaktan hoşlanmazlar. Bu tamamen personelin kendi haline bırakılacağı anlamına gelmemelidir. Personele yeterince görev yüklenmez ve kendi haline bırakılırsa, çalışana ve kuruma en az katı liderlik tarzı kadar zarar vermektedir.

Sağlık personelinin her an meslek hastalığına yakalanma riski vardır. Meslek hastalığına karşı personelin hizmet içi eğitimler sayesinde bilgilendirilmesi, meslek hastalığına yakalanma durumunda ise prim veya tazminat ile personelin zararlarını tazmin etmesi sağlanabilir.

Kurumlarda bireylere verilen yetki ve sorumluluğun dengeli dağıtılmasında fayda olacaktır. Yetkisiz bir sorumluluk verilmesi motivasyon kaybına, personelin yıpranmasına ve işleri yürütememesine; sorumluluğu olmayan bir yetki verilmesi ise kişinin keyfi davranışlarına neden olacaktır.

İnsanlar takdir edilmekten ve değer verilmekten hoşlanırlar. Önemli bir konumda olan bir kişiden, yaptığımız iş ile veya kuruma katkılarımızla ilgili güzel sözler duymak hepimizi iyi hissettirir ve motivasyonumuzu artırır. Yönetim tarafından

takdir mekanizması, adil ölçüler içersinde tutarlı olarak kullanılırsa iyi bir motive edici faktör olacaktır.

Çalışanların memnun olmadıkları davranışlar veya uygulamalar konusunda şikayet edebilme olanaklarının olması önemli bir faktördür. Şikayetlerin dikkatle incelenip kısa zamanda çözüme kavuşturulması bireyin kuruma veya yönetime güvenini artıracaktır.

Bireyler ne kadar az kazanıyorsa, ücretinin miktarı da o kadar önemlidir. Bu yüzden ücret en önemli motivasyon faktörü olmaktadır. Daha çok kazanan insanlar, işleri ile bütünleşirler ve maddi teşviklerin yerini, serbestçe çalışmak ve başarının takdir edilmesi alır. Çalışanların performanslarına göre maddi prim ve ödül verilmesi, başarılarının ödüllendirilmesi yeni başarıları teşvik edecektir.

Personel yıllar itibariyle tecrübe kazandıkça bulunduğu konum ve yetkileri yetersiz bulacaktır. Yükselme imkânı olmayan personelin çalışma şevki azalır. Terfi son derece etkin bir motivasyon aracıdır. Sağlık kurumlarında tecrübe ve başarıya dayalı bir terfi sisteminin kurulması personel ve kurumun verimini artıracaktır.

İletişim ve işbirliği içersinde eğitim ciddi olarak ele alınmalı, hem personel hem de yöneticiler aynı ölçüde eğitimden faydalandırılmalıdır. Çalışanın eğitimine harcanan para ve zaman boşa gitmeyecektir. Sağlık çalışanları okullarda meslekleri ile ilgili yoğun ve kapsamlı eğitim almaktadır. Fakat yıllar geçtikçe kullanılmayan bilgi ve uygulamalar unutulabilmekte, personelin kendine olan güveni azalmaktadır. Yöneticilerin, işletmenin yapısına göre hizmet içi kurslar ile personelin eğitilmesini ve çalışanın el becerilerinin yenilenmesini sağlamaları faydalı olacaktır.

Sonuç olarak, dört gruba ayırdığımız motivasyon faktörlerinin yaşa, mesleğe, meslek kıdemine, cinsiyete göre sağlık personelin motivasyonunu farklı derecelerde etkilediğini, diğer taraftan ücret, maddi ödül, bağımsız çalışma, görev nedeniyle toplum içersinde kazanılan saygınlık, çalışılan kurum için önemli bir iş yapıyor

olmak, kendini mesleğinde ispatlama gibi bireysel faktörlerin motivasyonda daha etkili olduğu saptanmıştır.

Sağlık yöneticilerinin, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin tümünü dikkate alarak, kurumlarında bölümlerin karşılıklı bütünlük ve uyumlu işbirliği içersinde personeli esas alan bir yönetim sistemini oluşturmaları, sağlık hizmetlerini başarıya ulaştıracak en önemli faktör olacaktır.



## KAYNAKÇA

Adair,J. (2003). *Etkili Motivasyon* . Çev:Salih Uyan.Babıali Kültür Yayıncılığı:İstanbul

Ak,Bilal . (1990).*Hastane Yöneticiliği*.Özkan Matbaacılık :Ankara

Akat, İlter ve Budak , Gülay . (1999). . *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları: İzmir

Akçakaya, Murat. (2004). *Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği*.Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, C.6, S.2. :Ankara

Alkış, Hüseyin . (2001) . *Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı : Ankara

Altındış S., Özdemir Ş., Altındış M. (2006) . *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri*. Iv. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, Bilimsel Kitabı, Editör: Haydar Sur, Onur Yazar :Ölüdeniz-Fethiye.

Ankara Üniversitesi.Erişim : 12.05.2007 [www.egitim.aku.edu.tr](http://www.egitim.aku.edu.tr). *Motivasyon*.

Arıcı H.(2000). *Davranis Bilimleri,Eskişehir*.Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:Eskişehir

Aslan, H., Aslan, O., Kesepara, C., Alparslan, Z.N., Ünal, M.(1998).*İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik Ve Güvenirligi*. Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi. Düşünen Adam : İstanbul.

Aşıkoğlu Meral.(1996).*İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*:Üniversite Kitabevi:İstanbul

Ateş, Metin . (2008) . Güdülenme . Erişim: 16.01.2008  
<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>

Ay, Ferda Alper.(2006).*İşletmelerde alışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Cumhuriyet Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü:Sivas

Ay, Ferda Alper ve Karakaya, Abdullah. (2007). *alışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık alışanlarına Yönelik Bir Araştırma* . C.. Sosyal Bilimler Dergisi . Cilt 31 No:1:Sivas

Aykanat, Sevil, Tengilimoğlu, Dilaver.(2001).*Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun İş Başarisına Etkisi zerine Bir Alan alışması*. Gazi Üniversitesi :Ankara

Bacanlı Hasan.(2003) . *Gelişim Ve ğrenme* . Nobel Yayıncılık:Ankara

Bal, Hüseyin. (2001) . *Bilimsel Araştırma Yöntem Ve Teknikleri* . Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, SD Yayın No:20:Isparta

Başaran, İ.Ethem. (1991) . *rgtsel Davranış* . Gl Yayınevi: Ankara

Bayar ,Murat . Durna , Meryem . Söylemez Didem. (2000) . *Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun nemi Ve Personel zerindeki Etkisi* . Modern Hastane Yöneticiliği Dergisi. Mayıs-Haziran, Erişim:20.05.2008.[Http://Sabem.Gov.Tr/Akademik-Metinler](http://Sabem.Gov.Tr/Akademik-Metinler)

Baykal, Besim . (1978) . *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış* .İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 2524 :İstanbul

Baysal, Can Ve Tekarslan Erdal. (1996).*Davranış Bilimleri* . Avcıol Yayıncılık: İstanbul

Bozkurt, Mükafat, Canpolat ve Kutlu, Oğuz .(2003). *Okulda Ve Sınavlarda Adım Adım Başarı*. izgi Kitabevi :Konya.

Cameron,S.,Orchin,K.,& White (1974) . Improving Satisfaction At Work By Jop Redesing ,Work Research Unit , Rapor No. 1.

Can,Halil. (1992) .*Organizasyon ve Yönetim* . Adım Yayıncılık,İkinci Baskı :Ankara

Can, Halil. Ve Akgün, A, Kavuncubaşı, Şahin . (1994). *Personel Yönetimi*, Hacettepe Ün. İ .B.F. Yayınları:Ankara

Can, Halil Ve Tekarslan,Erdal . (1996) . *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*:İstanbul

Can, Halil , Tuncer ,Doğan ve Yaşar,D.Yaşar. (2000) . *Genel İşletmecilik Bilgileri*: Ankara

Can, Halil . (2002). *Organizasyon ve Yönetim* . 6. Baskı, Siyasal Kitabevi :Ankara

Cardona, P., Lawrence, S. Barbara & Espejo, Alvaro (2003) . *Out-Come-Based Theory Of Work Motivation* , University Of Navarra, Wp No:495

Cüceloglu ,Doğan. (1996) . *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*. Remzi Kitabevi: İstanbul

Çiçek ,Dursun . (2005) . *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yasam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesiningeliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*: Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Çukurova Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana Bilim Dalı :Adana

Dalkıran, Mesut. (1993) . *TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Belirlenmesi*: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gata Sağ.Bil.Enstitüsü:Ankara

Defgaauw, Josse, & Dur, Robert, (2003) *Signaling And Screening Of Workers Motivation, Cessifo Working Paper*. No.1099, Category 4 , Labour Markets

Demir C. ve Tatar F. (2000) . *Hemşirelerin Hastane Yönetiminden Beklentilerinin Karşılama Düzeyleri*. H. Ü. Sağlık İdaresi Dergisi.Cilt 5, Sayı 2 : Ankara:

Devebakan,Nevzat. (2007) . *Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı Ve Güvenliği*,  
Yayınlanmamış Doktora Tezi . Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü :  
İzmir

Doğan,Muammer . (2002). *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi* . Anadolu Matbacılık ,  
Genişletilmiş 2. Baskı: İzmir

Efil, İsmail . (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* . Vipaş A.Ş.5.Baskı :  
Bursa

Eren , Erol. (1993) . *Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Dördüncü Baskı Beta  
Bas.Yay. Dağ. : İstanbul

Eren, Erol. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon* . Beta Basım Yayım Dağıtım :İstanbul

Erkut, Haluk. (1992) . *Verimlilik Özendirme*.Verimlilik Dergisi, Mpm  
Yayınları ,Sayı 4 : Ankara

Eroğlu, Feyzullah.(2000) . *Davranış Bilimleri* . Beta Basım Yayım Dağıtım : İstanbul

Ertürk, Müjdat. *Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik  
Teşvik Araçları Ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları* , Yayınlanmamış Yüksek  
Lisans Tezi. G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü : Ankara

Erzek M.Nail . (1984) . *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler  
Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi Ve Bir Araştırma:*  
İstanbul

Ford,R. (1969) . *Motivation Through The Work Itself* ,,American Managment  
Association.

Garih ,Üzeyir . (2000) .*İş Hayatında Motivasyon* . Hayat Yayıncılık :İstanbul

Genç,Nurullah. (1987) . *Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon* . Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt 7,Sayı 1-2 : Erzurum

Genç,Nurullah . (2004) . *Yönetim Ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*,: 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.:Ankara

Gerçeker, Aysen . (1998) . *Quantitative Approach For Analysing Motivational Factors;And Its Application* . , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi :Ankara

Güliden ,Göncü . (2005) . *Kamu Sektörü Ve Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyonları Üzerine Karşılaştırmalı Çalışma: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma* . Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü :Antalya

Günbayı, İlhan. (2000) . *Örgütlerde İş Doymu Ve Güdüleme* . Özen Yayıncılık : Ankara

Gürgen , Haluk. (1997) . *Örgütlerde İletişim Kalitesi* . Der Yayınları :İstanbul

Hagemann ,Gisela . (1995) . *Motivasyon El Kitabı.The Motivation Manual* . Rota Yayınları, Çev:Gökтуğ Aksan : İstanbul

Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından . (1996) . *Türklerde Motivasyon* . K.K.Basımevi : İstanbul:

Hatiboğlu, Zeyyat. (1986) . *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı* . Temel Araştırma A. Ş. Yayınları : İstanbul

Hekim, Erdinç . (2002) . *İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi : Sivas

Hicks,Herbert.G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev: Osman Tekok, Turhan Kitabevi :Ankara

Iain Maitland . (1997).*İnsanları Motive Etmek* . İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri:Ankara

İncir,Gülten. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*.Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. No. 313. :Ankara

İncir, Gülten. (1985).*Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış*.Verimlilik Dergisi, Cilt:14.Sayı:1, Milli Prodüktivite Merkezi:Ankara

Jurkiewicz, Carole, Et Al.(1998). *Motivation In Public And Private Organizations, Public Productivity & Management Review*.Vol. 21, Issue 3

Kavuncubaşı, Şahin ve Kısa, Adanan. (2002).*Sağlık Kurumları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi. Yayın No:767 : Eskişehir.

Kavuncubaşı, Şahin . (2007).*Sağlık Kurumları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi. Yayın No:1778 : Eskişehir.

Keenan, Kate.(1996). *Yöneticinin Klavuzu Motivasyon*. Çev: Ergin Koparan:İstanbul

Kesken,J. (1994). *1.Ulusal Sağlık Kuruluşları Ve Yönetimi Sempozyumu*.D.E.Ü. Rektörlük Matbaası: Kuşadası/Aydın (Hotel İmbat)

Keskin .Abdullah. (2003).*Öğrenmede Dikkat ve Motivasyonun Önemi*. Erişim:20.02.2008 [http:// www.egitim.aku.Edu.Tr/motivasyon](http://www.egitim.aku.Edu.Tr/motivasyon)

KKYY 78-1. (1997). *Kara Kuvvetleri Komutanlığı Birlik Ve Kurumlarında Motivasyon Etkinlikleri Yönergesi* .K.K.Basımevi : Ankara

Koçel, Tamer. (1989). *İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. Yön Ajans.İstanbul

Koçel, Tamer. (2001).*İşletme Yöneticiliği* . Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul

Kuşlivan, Zeynep.(1999). *Örgütlerde Motivasyonun Önemi Ve Kullanılan Motivasyon Araçları*. Human Resources. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:3 (Temmuz-Ağustos)

Newstorm ,John & Davis, Keith. (1997).*Organizational Behavior, Human, Behavior At Work, Mcgraw Hill Inc.*

Nicholson, Nigel . (2003).*How To Motivate Your Problem People*. Harward Business Review :America

Northcraft G.B. And Neale M.A . (1990). *Organizational Behavior* . Dreyden Press : Chicago

Oğraş, F.K. (2001) . *Burdur İli Kamu İşgücünde İş Tatmini* . Sdü Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 2:Burdur:

Oral, Saime ve Kuşlivan, Zeynep . (1997).*Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*. Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları, Sayı 3:Ankara

Qu, H., Ping, Elsa & Wong ,Yee. (1999). A Service Performance Model Of Hong Kong Cruise Travelers' Motivation Factors And Satisfaction, *Tourism Management, C.20*.

Önen,Levent ve Tüzün, M. Burak. (2005).*Motivasyon* . Epsilon Yayıncılık :İstanbul

Özdemir, Musa. (1999). *Sağlık Çalışanlarının Sorunları*. Toplum Ve Hekim, TTB Yayını.14(6)

Özer ,Mustafa ve Bakır ,Bilal. (2003). *Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi* Gülhane Tıp Dergisi 45 (2) :Ankara

Özgülbaş, Nurgül. (1995). *Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Ankara .

Öztabağ, Lütfi .(1970). *Psikolojide İlk Adım* . Remzi Kitabevi:İstanbul

Peker,Ömer . (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*.TODAİE Yayınları :Ankara.

Rakich, J. S. Ve Darr, K.(1978). *Hospital Organization And Management . Text And Readings, Second Edition* Sp Medical Scientific Books :New York.

Robinson, P. Stephen & Decenzo, A. (2001). *David, Concepts, Controversies And Applications. Organisational Behavior, Prentice Hall* : New Jersey.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997) . *Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetmelikler* Ezgi Kitabevi: Bursa .

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998) .*Örgütsel Psikoloji*.Alfa Kitabevi : Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001) . *Örgütsel Psikoloji* . Ezgi Kitabevi : Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat.(2000).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi :Bursa.

Sapancalı,Faruk. (1993) . *Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*. Verimlilik Dergisi,Mpm Yayınları .Cilt 22.Sayı 4 : Ankara.

Shinn, George. (1997) .*Motivasyon Mucizesi:The Miracle Of Motivation*. Sistem Yayıncılık,Çev:Ulaş Kaplan:İstanbul.



Şahin, Ali . (2004). *Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi*: S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:11:Konya.

Şimşek, M. Şerif , Akgemci ,Tahir ve Çelik ,Adnan . (1998) . *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*.Nobel Yay. Ve Dağ: Ankara.

Tevrüz, Suna. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Tıbbiyeliler cemiyeti. Erişim:11.02.2008 [www.tibbiyelilercemiyeti.com](http://www.tibbiyelilercemiyeti.com)

Veninga, Robert . (2001). *Ruhlarını Doyurun .Executive Excellence*. Rota Yayınları. Sayı:47:İstanbul

Vromm, V.(1964) . *Work And Motivation*. Willey Publishers: New York.

İşletmelerde Motivasyon.Erişim:03.02.2008 [www.İnsankaynaklari . com / ikdotnet / içerikdetay](http://www.İnsankaynaklari.com/ikdotnet/içerikdetay) .

Yüksel, Öznur. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi:Ankara

## EKLER

### EK-1: SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİNE” İLİŞKİN ANKET FORMU

Değerli Meslektaşlarım;

Motivasyon , kişilerin bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır. İnsan hayatını ve sağlığını korumak , idame ettirmek gibi değerli bir görevi olan biz sağlık personelinin mesleklerini sevmesi ve çalışma azmini kaybetmemesi hayati bir önem arz etmektedir. Kaliteli sağlık hizmeti ancak motive edilmiş personel ile sağlanabilir.

Bu bağlamda hazırlamış olduğumuz bu anket ile Hastanemizde görev yapmakta olan sağlık personelinin motive eden faktörlerin neler olduğunu tespit etmek ve 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.  
Mehmet SOYKENAR  
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Prof.Dr.Berna TANER  
Tez Danışmanı

#### I. BÖLÜM

- 1- Çalıştığınız hastanenin adı :
- 2- Çalışılan Klinik :
- 3- Mesleğiniz :

- ( )1 Doktor (Uzman Doktor – Pratisyen Doktor)  
( )2 Diş Hekimi  
( )3 Eczacı  
( )4 Sağlık İdarecisi  
( )5 Yüksek Hemşire  
( )6 Hemşire – Ebe  
( )7 Sağlık Memuru  
( )8 Teknisyen  
( )9 Diğer Sağlık Personeli (Diyetisyen, Fizyoterapist, Sosyal Hiz Uzm. vb.....)

4- Cinsiyetiniz :

- ( )1 Kadın  
( )2 Erkek

5- Medeni Durumunuz :

- ( )1 Evli  
( )2 Bekar  
( )3 Dul

6- Yaşınız :

- ( )1 18 – 24 ( )4 45 - 49  
( )2 25 - 34 ( )5 50 +  
( )3 35 – 44

7- Sağlık sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz ?

- ( )1 0 – 5 yıl ( )4 16 – 20 yıl  
( )2 6 –10 yıl ( )5 21 – 25 yıl  
( )3 11 –15 yıl ( )6 26 + yıl

8- Bu hastanede ne kadar süredir çalışıyorsunuz ?

- ( )1 0 – 5 yıl                      ( )4 16 – 20 yıl  
( )2 6 –10 yıl                      ( )5 21 – 25 yıl  
( )3 11 –15 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 Ytl  
( )2 800 - 999 Ytl  
( )3 1000 – 1199 Ytl  
( )4 1200 – 1399 Ytl  
( )5 1400 Ytl +

## II. BÖLÜM

Her cümlede sizin için en uygun rakamı daire içine alınız.

Yönetsel 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 motivasyonu 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 motivasyonunu 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
Kişiyeye 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

<b>Bireysel Faktörler</b>	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 arkadaşlığından 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 motivasyon 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

<b>İş ile İlgili Faktörler</b>	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 ortamımın 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 imkânımın olması beni motive eder	1	2	3	4	5
<b>Diğer Faktörler</b>	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

