

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Abdullah Karakaya
Ferda Alper Ay

Öz

Bu araştırmanın amacı, motivasyonu etkileyen faktörleri, demografik özelliklerle etkileşimli biçimde incelemektir. Anket yöntemi ile edinilen veriler, Z ve X² testi ile analiz edilmiştir. Bulgular, bireysel faktörlerin, örgütsel faktörlere göre daha önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel faktörler ile eğitim ve bireysel faktörler ile gelir arasındaki ilişkiler önemli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, çalışanların eğitim ve gelir düzeylerinin yükseltilmesi, motivasyonu olumlu yönde etkileyebilecektir.

Anahtar Sözcükler

Güdüleme, İş doyumunu, İş motivasyonu, Motivasyon faktörleri.

Factors Affecting The Motivation of Employees: A Study For Health Employees

Abstract

The purpose of this study is to investigate the factors affecting motivation interactively with demographical features. Data obtained by the questionnaire was analyzed by Z and X² tests. Findings suggest that individual factors are more important than the organizational factors. Besides, relationships between organizational factors and education, and between individual factors and income, were found significant. According to these results, it can be suggested that improving the educational and income level of employees can promote motivation.

Key Words

Motivation, Job satisfaction, Work motivation, Motivation factors

GİRİŞ

İşletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Motivasyon çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde ifade edilebilir. Motivasyon özellikle yetenekli, bilgili ve inisiyatif kullanabilen çalışanları istihdam edebilmek, onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek açısından son derece önemlidir.

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdırlar. 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.

Motivasyonda kullanılan faktörlere bağlı olarak, iyi ve kötü motivasyondan söz edilebilir. Kötü motivasyonun insanın yalnızca verimliliğini artırabilmesine karşın, iyi motivasyon insanın verimliliğini ve huzurunu birlikte artırır. Bu nedenle çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla; etkin, verimli, ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerle çalışma fırsatı elde edilebilir.

Böylece, örgütsel ve kişisel amaçlar daha uyumlu hale getirilerek istenilen başarılarla ulaşılabilir.

1. Teorik Çerçeve

1.1. Motivasyonun Tanımı

Türkçe’de güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamlarına gelmekte olan motivasyon,(Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2000:603) birden çok bilim dalının ilgi alanına girmesi nedeniyle değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir. Motivasyon, dış teşvikin rolü tartışılmakla birlikte, bireyin iş yapma isteğine sahip olmasını anlatmaktadır (Smithers ve Walker, 2000:833). Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Motivasyon, davranış için harekete geçiren iç faktörleri ve bireyi davranışa teşvik eden dış faktörleri ifade etmektedir (Waterman, 2005:165).

Motivasyon, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı oluşturabilmek amacıyla, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Can, 1994:157). Bir diğer tanıma göre motivasyon, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne veya amaca doğru, devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2006:494). Motivasyon, insanların örgüt içinde nasıl hareket ettiğini açıklayan, örgütsel davranış ve performans üzerinde çok önemli olan bir kavramdır. Örgütte motivasyon ortamı; kişiler arası ilişkiler, içsel (zati) ve dışsal unsurlar ve temel psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere üç ilke tarafından yönetilmektedir (Raghuvanshi, 2002:374).

Motivasyonla ilgili farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır (Kutaniş, 2004:49). Motivasyon davranışın, yönelim (tercih), yoğunluk (efor) ve süre (sebatkarlık) olmak üzere üç yönünü etkileyebilir. Motivasyon sadece bireyin hüner ve kabiliyetlerinin kazanımını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bu kabiliyetlerini nasıl ve ne ölçüde kullanacaklarını da belirler (Locke vd., 2004:388).

Motivasyonda, motive etmek istenilen kişi için nelerin önemli olduğunu bilmek, sonra da kişinin isteklerine cevap verecek bir yaklaşım oluşturmak gerekmektedir. Bir çalışanın, niteliklerine uygun bir görevde ve iş ortamında çalışması ile motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir (Britt, 2005:201). Bununla birlikte ihtiyaçların çeşitliliği ve sürekliliği, davranışlarda karmaşıklık ve sürekliliğe neden olmaktadır. Bu durum motivasyonla ilgili faktörlerin ve araçların sürekli gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

1.2. Motivasyonun Yönetim Açısından Önemi

Yönetimde motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışları sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir (Koçel, 2006:633-634). Motivasyonun nasıl sağlanabileceğinde temel unsur, çalışanların gönüllü çalışmaya yönelmeleri ile ilgilidir. Gönüllü çalışma isteği, çalışanların arkadaşları için ve örgütün işleyişi için duyduğu endişeye bağlı olarak gelişmektedir (Finkelstein, 2006:603).

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). Örgüt içerisinde temel unsurlardan birisi de, çalışanın sadece çalışma yeterliliğine sahip olması değil, aynı zamanda çalışmaya istekli olmasıdır. Çalışmaya olan yeterlilik bir işi yapabilmek için gerekli hüner ve bilgilere sahip olmak olarak tanımlanır. Çalışanın çalışmaya istekliliği ise bireyin kendisinden kaynaklanır fakat aynı zamanda eşit oranlı olarak bu bireyin iş ortamında nasıl yönetildiğine de bağlıdır (Kaliprasad, 2006:22-23).

Çalışanın istekliliği ve nasıl yönetildiği gibi motivasyona etki eden faktörler ile kişisel ve örgütsel verimliliğe bağlı olarak oluşan başarı arasında doğrusal bir ilişki olduğu pek çok araştırmada belirtilmiştir (Smithers ve Walker, 2000:834). Çalışanın istekliliğini sağlayarak, çalışanların motivasyonunu dolayısıyla başarısını en üst düzeyde tutabilmek, üst düzey yönetimin desteğini gerektirir. Üst düzey yönetimin desteği ile güçlendirilen çalışanların, problemleri çözmeye ve başarıya odaklanmakta daha istekli olacakları kabul edilmektedir. Örgütü ile uyum sağlayan ve örgütün değerlerini destekleyen çalışanların motivasyonu ve başarısı yükselir (Öztürk ve Dündar, 2003:57-67).

1.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

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). Motivasyon faktörleri, bu araştırmanın amacına ve kapsamına uygun olarak, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki başlık altında gruplandırılmış ve her bir sınıf içerisinde on adet faktörle sınırlandırılarak incelenmiştir. Ayrıca bu faktörlerin çalışanların demografik özellikleri ile ilişkileri de araştırılmıştır.

Örgütün çeşitli özellikleri ile ilgili olan örgütsel faktörler, örgütün çalışana bakışı, onu değerlendirmesi ve çalışana sunduğu olanaklarla çalışanın yeteneklerini kullanmada önemli bir belirleyicidir. Örneğin; örgütün çalışma alanı, kullandığı teknoloji, çevresel koşullar, fiziksel koşullar, yönetim anlayışı vb. birçok faktörden oluşabilir. Çalışanın çeşitli özellikleri ile ilgili olan bireysel faktörler, çalışanın örgütü algılaması, kabullenmesi ve örgüt içindeki davranışlarında oldukça önemlidir. Örneğin kurumun amaçlarını benimseme, iş arkadaşlarıyla uyumlu olma, beklentilerine ulaşabilme vb. faktörler sayılabilir.

2. Yöntem

2.1. Alan ve Amaç

Bu araştırma Sivas il merkezinde bulunan Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Sivas Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma insanların sağlık sorunlarını çözmeye yönelik zor bir mesleği icra eden hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hastane çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörleri ile demografik özelliklerinin birlikte incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, motivasyonu etkileyen faktörler; yönetsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki gruba ayrılarak, demografik özelliklerle ilişkileri ile birlikte incelenmiştir.

Motivasyon konusu her kurumda çok önemli olmakla birlikte, sağlık hizmeti sunulan 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.

2.2. Model ve Hipotezler

Bu çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Böylece ileriye dönük tahminler yapmak ve öneriler geliştirmek de mümkün olacaktır (Kurtuluş, 2004:252-253). Tanımlayıcı çalışmalarda genel olarak durum nedir sorusuna cevap aranır (Şişman, 1994:161). Tanımlayıcı çalışmada ele alınan olgunun düzgün bir portresini çizmek ve konu hakkında senteze ulaşabilmek önemlidir (Altunışık vd., 2005:61).

Araştırmada ele alınan motivasyon faktörleri, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki grupta ele alınmış ve bunlarla ilgili olarak 20 hipotez çifti oluşturulmuştur. Örgütsel ve bireysel faktörlerin demografik özelliklerle ilişkileri de benzer şekilde iki ana grupta toplanmış ve bunlarla ilgili olarak da 140 hipotez çifti oluşturulmuştur. İlişkilerle ilgili hipotezler, daha kolay takip edilebilmeleri için Tablo 1’de özet olarak sunulmuştur. Ayrıca her bir ana gruptan birer hipotez örneği verilmiştir.

Tablo 1: Demografik özellikler ve Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkiler

	1. Yaş	2. Cinsiyet	3. M. Hal	4. Deneyim	5. Eğitim	6. Gelir	7. Meslek
Örgütsel Faktörler							
1. Takdir	*	-	-	*	*	-	*
2. Karar	-	-	-	-	*	-	-
3. Önem	-	-	-	-	-	-	-
4. Disiplin	-	*	-	-	-	-	-
5. İletişim	-	-	-	-	-	-	-
6. Ortam	-	-	-	-	-	-	-
7. Monotonluk	-	-	*	-	-	-	-
8. Koşullar	-	*	*	-	-	*	-
9. İş Yükü	-	-	-	-	*	-	-
10. Sosyal İmkanlar	-	-	-	-	-	-	-
Bireysel Faktörler							
1. Süre	-	-	-	-	-	-	*
2. Öğrenme	-	*	-	-	-	-	-
3. Amaçlar	-	-	-	*	-	-	-
4. Beklentiler	-	-	-	-	-	-	-
5. İş Sevme ?	*	-	*	-	-	*	*
6. Parasal Ödüller	-	-	-	-	-	*	-
7. Bilgili Olma	-	-	-	*	-	*	*
8. Önemli İş Yapma	-	-	*	-	*	*	-
9. Sorunlu Kişiler	-	-	-	*	-	*	-
10. Uyumlu Olma	*	-	-	-	-	-	-

Örgütsel faktörlerden, “yapılan işin takdir edilmesi” sorusu ile ilgili hipotez çifti şöyledir:

H₀ Çalışanların % 50’si yöneticiler tarafından yapılan işin takdir edilmesi davranışlarını motive edici bir faktör olarak görmemektedir.

H₁ Çalışanların % 50’sinden fazlası yöneticiler tarafından yapılan işin takdir edilmesi davranışlarını motive edici bir faktör olarak görmektedir.

Demografik bir özellik olan meslek ile bireysel faktörlerden beklentilere ulaşabilme arasındaki ilişkiye ait hipotez çifti şöyledir:

H₀ Çalışanların mesleği ile beklentilere ulaşabilme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H₁ Çalışanların mesleği ile beklentilere ulaşabilme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada evren, Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Sivas Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesinde görev yapan 2674 çalışandan oluşmaktadır.

2.4. Veri Edinme ve Analiz Araçları

Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır; birinci bölümünde 7 adet kişisel bilgilerle ilgili soru, ikinci bölümünde ise motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik 42 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında literatür taraması ve pilot anket uygulamaları belirleyici olmuştur. Literatür araştırmalarından araştırmamızın amacına daha yakın olduğu düşünülen sorular seçilmiştir. Anket oluşumunda aşağıda sunulan kaynaklardan yararlanılmıştır^{***}.

Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle (Seyidoğlu, 2003:40) belirlenen ve araştırmanın amacı açısından yeterli bulunan 200 çalışan üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulanmasında anketörlerden yararlanılmış ve yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketlerin kolay ve yasal olarak uygulanabilmesi için hastane yönetimlerinden gerekli izin alınmıştır. Ayrıca geçerlilik ve güvenilirliğin olumsuz yönde etkilenmemesi için hastane yönetiminden ek bir yardım alınmamıştır.

^{***} 1.)Nezihe Yıldız ve diğerleri., İstanbul Tıp Fakültesi’nde çalışan Hekimlerde İş Doyumu, <http://www.istanbul.edu.tr/istanbultip/mecmua/fakmecmua/sayi1-03/05.htm> İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası 66:1, 2003.(18 Mayıs 2005). 2.) Özkan TÜTÜNCÜ, Deniz TARLAN. **Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3,Sayı 2, 2001.ss.141-163. 3.) Ayşen Gerçeker, “A Quantitative Approach For Analysing Motivational Factors;and its Application”, 1998 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Ankara. 4.) Asu Koçoğlu, “Bankada Çalışan İşgörenin Performansını Artırmada Etkili Olan Motivasyon Faktörleri,”2001, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul. 5.) Türker Susmuş ve Güler Tozkoparan, “Avukatların İş Doyumuna ve Sorunlarının Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Uygulamalı bir Araştırma”. Erişim: Ocak 2005. <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/avukat.html>. 6) Zekai Öztürk ve Hakan Dündar, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. Sivas:2003 **C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss.57-67. 7.) İbrahim Yüksel,“İşletmelerde İnsan İlişkilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi” 2002,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi. Sivas. 8.) “Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya: 2001.

Araştırmada elde edilen veriler iki ayrı istatistik testi ile analiz edilmiştir. Motivasyon faktörleri ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla, X^2 analizi kullanılmıştır. Bu analiz ile ilgili veriler SPSS 11.0 istatistiksel analiz programında değerlendirilmiştir. Ana kütlelin motivasyon faktörleri ile ilgili herhangi bir niteliğinin belirlenen bir orandan büyük olup olmadığını test etmek amacıyla oranlarla ilgili hipotez testlerinden olan, Z test istatistiği ($n = 200$ ve $n > 30$ olduğundan) kullanılmıştır. Z testi için alternatif hipotezler büyük şekilde ifade edildiğinden, sağ kuyruk testi söz konusudur. Bunun matematiksel ifadesi şöyledir:

$$H_0: P_0 = 0.50$$

$$H_1: P_1 > 0.50$$

3. BULGULAR

3.1. Demografik Özelliklerle İlgili Veriler

Cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgili veriler Tablo 2 de sunulmuştur.

Tablo 2: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Gruplar	Sayı	Yüzde
1- Yaş	18-25 yaş arası	47	23.5
	26-35 yaş arası	102	51
	36 yaş ve üzeri	51	25.5
2- Cinsiyet	Erkek	90	45
	Kadın	110	55
3- Medeni Durum	Evli	130	65
	Bekâr	70	35
4- Deneyim	10 yıl ve daha az	169	84.5
	11 yıl ve daha fazla	31	15.5
5- Eğitim	Lise ve aşağı	61	30.5
	Lisans ve Lisansüstü	139	69.5
6- Gelir	500 ve daha az	56	28
	501-1000 YTL arası	76	38
	1001 ve üzeri	68	34
7- Meslek	Doktor ve hemşire)	88	44
	Sağlık teknisyeni ve Sağlık Memuru	63	36.5
	İdari personel, hizmetli, hastabakıcı, imam, terzi, biyolog, aşçı, eczacı, vb...	49	24.5

Tablo 2'den izleneceği gibi cevaplayıcıların % 23.5'i 18 ve 25 yaş arasındadır. % 51'i 26-35 yaş arasındadır. % 25.5 'i 36 ve üzeri yaştadır. % 45'i erkek, %55'i ise kadınlardan oluşmaktadır. % 65'i evli % 35'i ise bekârdır. % 84.5'i 10 yıl ve daha az iş deneyimine sahiptir. % 15.5'i ise 11 yıl ve daha fazla iş deneyimine sahiptir. % 30.5'i lise ve daha aşağı eğitime sahiptir. % 69.5'i ise lisans ve lisansüstü eğitime sahiptir. % 28'i 500 YTL ve daha az aylık gelir elde ederken, % 38'i 501-1000 YTL arası aylık gelir elde etmekte ve % 34'ü ise 1001 YTL ve üzeri aylık gelir elde etmektedir. Cevaplayıcıların %44' ü doktor ve hemşirelerden, %36.5' i sağlık teknisyeni ve sağlık memurundan ve %24.5' i ise idari personel ve diğer meslek gruplarından (hizmetli, hastabakıcı, imam, terzi, biyolog, aşçı, eczacı, vb...) oluşmaktadır.

3.2. Motivasyon Faktörleri ile İlgili Bulgular

3.2.1. Örgütsel Faktörlere İlişkin Bulgular

Örgütsel faktörlerle ilgili olarak yapılan Z testine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Faktörlere İlişkin İstatistik Sonuçları

Örgütsel Faktörler	Z Değeri	Anlamlılık Düzeyi	Sonuç
1- Yapılan işin takdir edilmesi	4.52	$P \leq 0.001^{***}$	H ₁ Kabul
2- Karara katılma ve inisiyatif kullanma	- 1.55	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul
3- Kişiye önem verilmesi	10.59	$P \leq 0.001^{***}$	H ₁ Kabul
4- Çağdaş disiplin anlayışı	9.60	$P \leq 0.001^{***}$	H ₁ Kabul
5- Yönetimle iletişim kurabilme	2.97	$P \leq 0.01^{**}$	H ₁ Kabul
6- Fiziki çalışma ortamının uygunluğu	- 1.69	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul
7- İşin tekdüze olmaması	2.82	$P \leq 0.01^{**}$	H ₁ Kabul
8- Çalışma saatlerinin uygunluğu	0.85	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul
9- İş yükünün aşırı olmaması	0.99	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul
10- Sosyal imkanların yeterliliği	- 8.19	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul

Tablo 3'den izleneceği gibi motivasyonla ilgili örgütsel faktörler grubunda ele alınan; yapılan işin takdir edilmesi, kişiye önem verilmesi, çağdaş disiplin anlayışının uygulanması ile ilgili faktörlerin, çalışanların motivasyonu üzerinde ileri düzeyde önemli olduğu söylenebilir. Yönetimle iletişim kurabilme ve işin tekdüze olmaması ile ilgili faktörlerin, çalışanların motivasyonu üzerinde çok önemli olduğu söylenebilir. Kararlara katılma ve inisiyatif kullanma, fiziki çalışma ortamının uygunluğu, çalışma saatlerinin uygunluğu, iş yükünün aşırı olmaması, sosyal imkanların yeterliliği ise çalışanların motivasyonu üzerinde önemsiz oldukları söylenebilir.

3.2.2. Bireysel Faktörlere İlişkin Bulgular

Bireysel faktörlerle ilgili olarak yapılan Z testine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Bireysel Faktörlere İlişkin İstatistik Sonuçları

Bireysel Faktörler	Z Değeri	Anlamlılık Düzeyi	Sonuç
1- Meslekte geçirilen süreler	2.26	$P \leq 0.05^*$	H ₁ Kabul
2- İşte yeni beceriler kazanabilme	6.92	$P \leq 0.001^{***}$	H ₁ Kabul
3- Kurumun amaçlarını benimseme	0.28	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul
4- Beklentilere ulaşabilme	- 2.82	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul
5- Mesleğin severek yapılması	6.36	$P \leq 0.001^{***}$	H ₁ Kabul
6- Parasal ödüllerin önemli bulunması	- 6.78	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul
7-Çalıştığım iş için bilgim yeterlidir.	9.04	$P \leq 0.001^{***}$	H ₁ Kabul
8- Kurum için önemli olan işi yapmak	10.03	$P \leq 0.001^{***}$	H ₁ Kabul
9- Sorunlu iş arkadaşları olduğuna inanma	- 0.42	$P > 0.05^{ns}$	H ₀ Kabul
10- İş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma	6.64	$P \leq 0.001^{***}$	H ₁ Kabul

Tablo 4'ten izleneceği gibi motivasyonla ilgili bireysel faktörler grubunda ele alınan; işte yeni beceriler kazanabilme, mesleğin severek yapılması, çalıştığım iş için bilgim yeterlidir, kurum için önemli iş yapıyor olmak ve iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma ile ilgili faktörlerin, çalışanların motivasyonu üzerinde ileri düzeyde önemli olduğu söylenebilir. Meslekte geçirilen süreler faktörünün, çalışanların motivasyonu üzerinde önemli olduğu söylenebilir. Kurumun amaçlarını benimseme, beklentilere ulaşabilme, parasal ödüllerin önemli bulunması ve iş yerinde sorunlu arkadaşların varlığına inanma ile ilgili faktörlerin, çalışanların motivasyonu üzerinde önemsiz olduğu söylenebilir.

Motivasyonla ilgili iki grupta ele alınan örgütsel ve bireysel faktörlere bakıldığında, örgütsel faktörlerin 5/10, bireysel faktörlerin 6/10 olması nedeniyle; bireysel faktörlerin motivasyon üzerinde oransal olarak daha önemli olduğu, örgütsel faktörlerin söz konusu iki grupta yer alan faktörlere göre oransal olarak daha az önemli olduğu söylenebilir.

3.3. İlişkilerle İlgili Bulgular

3.3.1. Örgütsel Faktörler ve Demografik Özellikler

Araştırmada incelenen örgütsel motivasyon faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bulunan ilişkilerle ilgili istatistik sonuçları Tablo 5' de sunulmuştur.

Tablo 5: Örgütsel Faktörler ve Demografik Özellikler Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Demografik Özellikler	Anlamlı Bulunan İlişkiler	P Değeri
1- Meslek	Yapılan işin takdir edilmesi	0.044
	Çalışma saatlerinin uygunluğu	0.000
2- Yaş	Yapılan işin takdir edilmesi	0.010
3- Gelir		-
4- Eğitim	Yapılan işin takdir edilmesi	0.038
	Kararlara katılma	0.030
	İş yükünün aşırı olmaması	0.009
5- Cinsiyet	Çağdaş disiplin anlayışı	0.046
	Çalışma saatlerinin uygunluğu	0.016
6- Medeni Durum	İşin tekdüze olmaması	0.013
	Çalışma saatlerinin uygunluğu	0.046
7- Deneyim	Yapılan işin takdir edilmesi	0.000

Tablo 5'ten de izleneceği gibi, örgütsel motivasyon faktörleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkilere ilgili olarak elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir. Meslek açısından; yapılan işin takdir edilmesi ve çalışma saatlerinin uygunluğu faktörü anlamlı bulunmuştur. Doktor ve hemşireler ile sağlık teknisyenleri ve sağlık memurları yapılan işin takdir edilmesini motive edici bulmaktadırlar. Sağlık teknisyenleri ve sağlık memurları ile idari personel ve diğer meslek grupları (hizmetli, hastabakıcı, imam, terzi, biyolog, aşçı, eczacı, vb...), çalışma saatlerinin uygun olmasını motive edici bulmaktadırlar. Yaş açısından, yapılan işin takdir edilmesi faktörü anlamlı bulunmuştur. 18-25 yaş arası olan çalışanlar, yaptıkları işin takdir edilmesini motive edici bulmaktadırlar. Gelir açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Eğitim açısından, yapılan işin takdir edilmesi, kararlara katılma ve iş yükünün aşırı olmaması faktörleri anlamlı bulunmuştur. Lisans ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip çalışanlar, yaptıkları işin takdir edilmesi ve kararlara

katılma faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar. Cinsiyet açısından, çağdaş disiplin anlayışı ve çalışma saatlerinin uygunluğu faktörleri anlamlı bulunmuştur. Kadın çalışanlar, çağdaş disiplin anlayışının uygulanması faktörünü, erkek çalışanlar ise çalışma saatlerinin uygunluğu faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar. Medeni durum açısından, işin tekdüze olmaması ve çalışma saatlerinin uygunluğu faktörü anlamlı bulunmuştur. Evli çalışanlar, işin tek üze olmaması, bekâr çalışanlar ise uygun çalışma saatleri faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar. Deneyim açısından ise yapılan işin takdir edilmesi faktörü anlamlı bulunmuştur. Deneyimi az olan çalışanlar, yapılan işin takdir edilmesi faktörünü motivasyonda önemli bulmaktadırlar.

3.3.2. Bireysel Faktörler ve Demografik Özellikler

Araştırmada incelenen bireysel motivasyon faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bulunan ilişkilerle ilgili istatistik sonuçları Tablo 6' da sunulmuştur.

Tablo 6: Bireysel Faktörler ve Demografik Özellikler Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Demografik özellik	Anlamlı Bulunan İlişkiler	P Değeri
1- Meslek	Meslekte geçirilen süreler	0.014
	Mesleğin severek yapılması	0.047
	Çalıştığım iş için bilgim yeterlidir	0.023
2- Yaş	Mesleğin severek yapılması	0.000
	İş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma	0.025
3- Gelir	Parasal ödüllerin önemli bulunması	0.049
	Çalıştığım iş için bilgim yeterlidir	0.005
	İşyerinde sorunlu arkadaşların varlığına inanma	0.014
4- Eğitim	Kurum için önemli olan bir iş yapıyor olmak	0.027
5- Cinsiyet	İşte yeni beceriler kazanabilme	0.047
6- Medeni Durum	Mesleğin severek yapılması	0.005
	Kurum için önemli olan bir iş yapıyor olmak	0.012
7- Deneyim	Kurumun amaçlarını benimseme	0.001
	Çalıştığım iş için bilgim yeterlidir	0.005
	İşyerinde sorunlu arkadaşların varlığına inanma	0.015

Tablo 6'dan da izleneceği gibi, bireysel motivasyon faktörleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkilerle ilgili olarak yapılan değerlendirmeler şu şekilde özetlenebilir. Meslek açısından; meslekte geçirilen süreler, mesleğin severek yapılması ve yeterli mesleki bilgiye sahip olma faktörleri anlamlı bulunmuştur. Mesleği sağlık ve yardımcı sağlık olan çalışanlar; iş deneyimini, mesleğin severek yapılmasını ve çalışılan iş için yeterli bilgiye sahip olma faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar. Yaş açısından, mesleğin severek yapılması ve iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma faktörleri anlamlı bulunmuştur. 36 yaş ve üzerindeki çalışanlar, mesleğin severek yapılmasını motivasyonda önemli bulmaktadırlar. 35 yaş ve altındaki çalışanlara göre ise iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma motivasyonda önemlidir.

Gelir açısından; parasal ödüllerin önemli bulunması, çalıştığım iş için bilgim yeterlidir ve işyerinde sorunlu arkadaşların varlığına inanma faktörleri anlamlı bulunmuştur. Düşük gelir gurubunda olan çalışanlar açısından, parasal ödüller motivasyonda önemli bulunmaktadır. Düşük ve yüksek gelir gurubuna sahip olan çalışanlar tarafından, yeteri mesleki bilgiye sahip olma motivasyon açısından önemli bulunmaktadır. Orta ve yüksek gelir gurubuna sahip olan çalışanlar tarafından, işyerinde sorunlu arkadaşlar bulunduğuna inanma,

motivasyon açısından önemli bulunmaktadır. Eğitim açısından, kurum için önemli olan bir iş yapıyor olmak faktörü anlamlı bulunmuştur. Lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar kurum için önemli bir iş yapıyor olmanın motivasyon açısından önemli olduğunu belirtmektedirler.

Cinsiyet açısından, işte yeni beceriler kazanabilme faktörü anlamlı bulunmuştur. Kadın çalışanlar, işte yeni beceriler kazanabilmenin motivasyonda önemli olduğunu belirtmektedirler. Medeni durum açısından, mesleğin severek yapılması ve kurum için önemli olan bir iş yapıyor olmak faktörleri anlamlı bulunmuştur. Evli çalışanlar açısından mesleğin severek yapılması ve kurum için önemli olan bir iş yaptığına inanma faktörleri motivasyonda önemli bulunmaktadır. Deneyim açısından, kurumun amaçlarını benimseme, çalıştığım iş için bilgim yeterlidir ve işyerinde sorunlu arkadaşların varlığına inanma faktörleri anlamlı bulunmuştur. Deneyimi az olan çalışanlar, kurumun amaçlarını benimseme ve iş için yeterli bilgiye sahip olma faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar. Deneyimi çok olan çalışanlar, iş yerinde sorunlu arkadaşların varlığını motivasyonda önemli bulmaktadırlar.

Sonuç

Bu araştırmada motivasyon faktörleri; örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki grupta, çalışanların demografik özellikleri ile ilişkili olarak, incelenmiştir. Bireysel faktörlerin, motivasyon üzerinde, örgütsel faktörlere göre daha etkili olduğu söylenebilir. Örgütsel faktörler açısından bir değerlendirme yapıldığında; yapılan işin takdir edilmesi, kişiye önem verilmesi, çağdaş disiplin anlayışının uygulanması faktörlerinin motivasyon üzerinde ileri düzeyde önemli oldukları; yönetimle iletişim kurabilme ve işin tekdüze olmaması faktörlerinin motivasyon açısından çok önemli olduğu söylenebilir. Buna göre motivasyondan beklenen faydanın sağlanması için, çalışanı ve yöneticiyi birbirine yakınlatacak uygun örgütsel yapının oluşturulması ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli geliştirilmesi yararlı olabilir.

Bireysel faktörler açısından bir değerlendirme yapıldığında; işte yeni beceriler kazanabilme, mesleğin severek yapılması, çalıştığım iş için bilgim yeterlidir, kurum için önemli iş yapıyor olmak ve iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma faktörlerinin çalışanların motivasyonu üzerinde ileri düzeyde önemli olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra meslekte geçirilen süreler faktörünün çalışanların motivasyonu üzerinde önemli olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara uygun olarak çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda, işlerini severek ve önemseyerek yapacak şekilde, kendilerini bireysel açıdan değiştirmeleri, geliştirmeleri ve yönetimin buna fırsat vermesi, destek olması önerilebilir. Buna göre, bireysel özelliklerin istenen nitelikte olmalarını sağlamanın, örgütsel uygulamalardan daha önemli olduğu söylenebilir.

İlişkilerle ilgili değerlendirmeler açısından bir irdeleme yapıldığında, örgütsel motivasyon faktörleri ile demografik özellikler arasındaki anlamlı ilişkiler şu şekilde özetlenebilir. Meslek ile yapılan işin takdir edilmesi ve çalışma saatlerinin uygunluğu; yaş ile yapılan işin takdir edilmesi; eğitim ile yapılan işin takdir edilmesi, kararlara katılma ve İş yükünün aşırı olmaması; cinsiyet ile çağdaş disiplin anlayışı ve çalışma saatlerinin uygunluğu; medeni durum ile işin tekdüze olmaması ve çalışma saatlerinin uygunluğu; deneyim ile yapılan işin takdir edilmesi faktörleri arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur.

Mesleği sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri olan çalışanlar için yapılan işin takdir edildiği bir iş ortamı oluşturacak düzenlemelerin yapılması; yardımcı sağlık hizmetleri ve diğer hizmetleri sunan çalışanlar için ise uygun çalışma saatlerinin programlanması motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Genç çalışanlar için yaptıkları işin takdir edildiği bir iş ortamı sağlamanın motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar için, yaptıkları işi takdir edecek ve kararlara katılmalarına olanak verecek uygulamaların motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Kadın çalışanlar için çağdaş disiplin anlayışının uygulandığı bir iş ortamının oluşturulmasını, erkek çalışanlar için ise uygun çalışma saatlerinin sağlanmasının motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Evli çalışanlar için tekdüze olmayan bir iş ortamının sağlanması, bekar çalışanlar için ise uygun çalışma saatlerinin sağlanmasına yönelik düzenlemelerin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Deneyimi az olan çalışanların yaptıkları işi takdir edici yönetsel ve örgütsel uygulamaların motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Bireysel faktörler ile demografik özellikler arasındaki ilişkilerle ilgili değerlendirmelere göre bireysel motivasyon faktörleri ile demografik özellikler arasındaki anlamlı ilişkiler şu şekilde özetlenebilir. Meslek ile meslekte geçirilen süreler, mesleğin severek yapılması ve iş için yeterli bilgiye sahip olma; yaş ile mesleğin severek yapılması ve iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma; gelir ile parasal ödüllerin önemli bulunması, iş için yeterli bilgiye sahip olma ve iş yerinde sorunlu arkadaşların varlığına inanma; eğitim ile kurum için önemli bir iş yapıyor olmak; cinsiyet ile işte yeni beceriler kazanabilme; medeni durum ile mesleğin severek yapılması ve kurum için önemli bir iş yapıyor olmak; deneyim ile kurumun amaçlarını benimseme, iş için yeterli bilgiye sahip olma ve iş yerinde sorunlu arkadaşların varlığına inanma faktörleri arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur.

Sağlık ve yardımcı sağlık personeli için iş deneyimi mesleğini severek yapma ve iş için yeterli bilgiye sahip olma faktörleri ile ilgili düzenlemelerin yapılmasının motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Gençler için uyumlu iş arkadaşlarıyla çalışmanın, orta ve daha büyük yaşta olanlar için ise mesleğin severek yapılmasına yönelik çalışmaların/düzenlemelerin/önlemlerin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Düşük gelir grubundaki çalışanlar için parasal ödüller ve yeterli mesleki bilgiye sahip olma, orta gelir grubundaki çalışanlar için iş yerindeki sorunlu arkadaşların azaltılması veya ortadan kaldırılması, yüksek gelir grubundaki çalışanlar için iş için yeterli mesleki bilgiye sahip olma ve iş yerindeki sorunlu arkadaşların azaltılması veya ortadan kaldırılması ile ilgili düzenlemeler motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar için kurum için önemli işleri yapmalarına yönelik düzenlemelerin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Kadın çalışanlar için işte yeni beceriler kazandıracak düzenlemelerin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Evli çalışanlar için mesleğin severek yapılması ve kurum için önemli olan bir iş yapma olanakları sağlayan düzenlemeler yapılması motivasyonu olumlu yönde etkileyebilir. Deneyimi az olan çalışanlar için kurum amaçlarını benimsemelerini

ve iş için yeterli bilgiye sahip olmalarını sağlayacak düzenlemelerin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Motivasyon konusunun, birbiriyle çok yönlü ve karmaşık ilişkiler içinde bulunan bir çok faktörün etkisi altında olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle bu çalışma kapsamındaki önerilerin, sistem yaklaşımı çerçevesinde bütünlük ve etkileşim içinde değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Ayrıca her kurumun yapısı, işleyişi ve etken durumsal değişkenleri farklı olduğu gibi çalışanların da insanın doğasından ve iş hayatının dinamiklerinden kaynaklanan karmaşık yapısı ve bu yapıya uygun beklenti ve ihtiyaçlarının olması, önerilerin durumsallık yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesi gereği de unutulmamalıdır.

Motivasyonla ilgili süreç insansal, örgütsel ve toplumsal sistemlerle ilgili olduğundan, motivasyon çalışmalarında olumlu sonuçlar alabilmek uzun süreli çalışmaları gerektirir. Bu nedenle motivasyonla ilgili iyileştirme çalışmalarında kısa sürede önemli değişiklikler yapılması zordur ve böyle bir beklentiye girmek de yanlış olabilir. Bu süreçte iki kesimin de birbirleriyle etkileşim içerisinde, motivasyonu bir yaşam biçimi olarak kabullenmesi, sürece sabırla katkılar sağlaması, sonuca götürücü çabaları desteklemesi ve uygun olanları hayata geçirmesi, motivasyondan beklenen faydayı optimum kılacaktır.

Kaynakça

- AKÇAKAYA, Murat. (2004), "Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.6, S.2.
- ALTUNIŞIK, Remzi., Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. (2005), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, B.4.
- BRITT, Thomas V. (2005), "The Effects of Identity-Relevance and Task Difficulty on Task Motivation, Stress, and Performance", **Motivation and Emotion**, C.29, S.3.
- CAN, Halil. (1994), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, B. 3.
- EREN, Erol. (2006), **Yönetim ve Organizasyon** (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Yayınevi, Ya. No. 1433-133, B.6.
- FINKELSTEIN, Marcia A. (2006), "Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity", **Social Behavior and Personality**, C.34, S.6.
- KALIPRASAD, Minnesh. (2006), "The Human Factor I: Attracting, Retaining, and Motivating Capable People", **Cost Engineering**, C.48, S.6.
- KOÇEL, Tamer. (2006), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ya. No. 1382, B. 9.
- KURTULUŞ, Kemal. (2004), **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Ya. No. 114, B.7.
- KUTANIŞ, Ö. Rana. (2004), "Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği", **Sakarya Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.IV, S.1.
- LOCKE, Edwin, A., Latham, Gary P. (2004), "What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century", **Academy of Management Review**, C. 29, S. 3.

- ÖZTÜRK, Zekai. ve Hakan Dünder. (2003), “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 4, S. 2.
- RAGHUVANSHI, VS. (2002), “Improvement in Malaria Services in an Urban Setting: Role of Staff Motivation”, **Public Health**, S.116.
- SEYİDOĞLU, Halil. (2003), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, İstanbul: Kurtiş Matbaası, Ya. No. 20, B. 9.
- SMITHERS, Guinevere, L., Walker, Derek, H., T. (2000), “The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals”, **Construction Management and Economics**, S. 18.
- ŞİŞMAN, Mehmet. (1994), **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü**, (2000), Ankara: Türk Dili Kurumu Yayınları, B.2.
- QU, Hailin, PING, Elsa Wong Yee. (1999), “A Service Performance Model of Hong Kong Cruise Travelers’ Motivation Factors and Satisfaction”, **Tourism Management**, C.20.
- WATERMAN, Alan S. (2005), “When Effort Is Enjoyed: Two Studies of Intrinsic Motivation for Personally Salient Activities”, **Motivation and Emotion**, C. 29, S. 3.