

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Ayşe KIRCI

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Mete TÖRÜNER

ANKARA - 2013

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Ayşe KIRCI tarafından hazırlanan "Sağlık Çalışanlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği" başlıklı bu çalışma, 06/06/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İsmail BİRCAN

Danışman

Doc. Dr. Mete TÖRÜNER

Üye

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

ÖNSÖZ

İnsan hayatında önemli yere sahip olan hastanelerin amaçlarına ulaşabilmeleri bünyesinde çalıştırdığı sağlık personelinin etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Personelin etkin ve verimli çalışmasını sağlayan araçlar ise motivasyon araçlarıdır. Önemli olan da bu motivasyon araçlarını doğru şekilde kullanarak çalışanları motive etmektir. Motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar mesleki başarılarının yanı sıra, çalıştıkları kurumun amaçlarına ulaşmasında da olumlu katkı sağlarlar. Bu çalışmanın amacı da sağlık çalışanlarının etkilendiği motivasyon araçlarını saptayarak yöneticilerin en büyük girdisi olan personelin daha etkin ve verimli çalışması konusunda ışık tutmaktır.

İşte bu nedenlerle, bu çalışmamızda, motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişki gerek teorik gerekse örnek uygulama çerçevesinde ortaya konulmaya ve somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

Gerek tez konunun belirlenmesinde, gerekse tez çalışmamın her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Mete TÖRÜNER'e, anketin hazırlanması ve sonuçların analizi sırasında yardımlarından ötürü ESOGÜ İstatistik Ana Bilim Dalı Öğretim Üyeleri Prof. Dr. Zeki YILDIZ ve Prof. Dr. Veysel YILMAZ Hocalarıma, bilgi ve birikimleriyle ESOGÜ Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Yaşar ODACIOĞLU Hocama, manevi destekleriyle başta ailem, değerli büyüğüm ESOGÜ Matematik Bölümü Öğretim Üyesi Hocam Doç. Dr. İbrahim GÜNALTILI' ya, anjiyo ekip arkadaşlarıma , yol arkadaşım İlknur ERKUT'a ve anketin yapılmasına desteklerinden ötürü tüm ESOGÜ Tıp Fakültesi Çalışma Arkadaşlarıma en içten sevgi ve saygılarımla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR	vii
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1.1 MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ	3
1.2. MOTİVASYON TÜRLERİ	6
1.2.1. İçsel Motivasyon	6
1.2.2. Dışsal Motivasyon	8
1.3. MOTİVASYON ARAÇLARI	9
1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	10
1.3.2. Alderfer'in Varlık Sürdürme, İlişki, Gelişme Teorisi.....	11
1.3.3. Herzberg'in İki Faktör Teorisi.....	13
1.3.4. Başarı Motivi Teorisi.....	14
1.3.5. Vroom'un Beklentiler Teorisi.....	16
1.3.6. Lawler-Porter Modeli.....	17
1.3.7. Eşitlik Teorisi.....	19
1.3.8. Sonuçsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi.....	19
1.3.9. Bilişsel Değerlendirme Teorisi.....	21
1.3.10. Ekonomik Araçlar	22
1.3.10.1.Para (Gelir).....	23
1.3.10.2.Ödüller.....	24
1.3.10.3.Kara Katılma.....	24

1.3.10.4. Sosyal Yardımlar.....	25
1.3.11 Psiko-Sosyal Araçlar.....	25
1.3.11.1.Takdir Edilmek.....	25
1.3.11.2.Statü.....	26
1.3.11.3. Danışmanlık Hizmetleri.....	26
1.3.11.4.Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma.....	26
1.3.11.5.Özel Yaşama Saygılı Olma.....	27
1.3.11.6. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek.....	27
1.3.11.7.Güvenlik.....	28
1.3.11.8. Çalışmada Bağımsızlık.....	28
1.3.11.9. Öneri Sistemleri.....	28
1.3.12.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	29
1.3.12.1. Yükselme Olanakları.....	29
1.3.12.2. Amaç Birliği.....	30
1.3.12.3. İş Çekici Kılma.....	31
1.3.12.4. Fiziksel Çalışma Şartları.....	31
1.3.12.5. İş Genişletilmesi.....	32
1.3.12.6. İş Zenginleştirmesi.....	32
1.3.12.7. İş Rotasyon	32
1.3.12.8. Ekip Çalışması.....	32
1.3.12.9. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	33
1.4.MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	33

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANE KAVRAMI – HASTANE PERSONELİNİN ÖNEMİ ve MOTİVASYONU.....	42
2.1. HASTANENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	42
2.2. HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ	43
2.2.1. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık Dinamik-Sistemlerdir.....	44
2.2.2.Hastaneler Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır.....	45

2.2.3. Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır	46
2.2.4. Hastaneler Personelinin Önemli Bir Kısmı Bayanlardan Oluşan Organizasyonlardır.....	46
2.3. HASTANELERDE PERSONELİN MOTİVASYONUN ÖNEMİ	47
2.3.1. Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Personel Verimliliği Üzerine Etkileri	48
2.3.2. Personel Motivasyonunun Sağlık Kurumlarındaki Önemi ve Verimlilik Etkisi.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ	56
3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZİ.....	56
3.3. VERİLERİN ANALİZİ	57
3.3.1. İstatistiki Değerlendirmeler	57
3.3.2. Faktör ve Güvenirlilik Analizleri	58
3.3.3. Araştırma Veri Sonuçları	63
3.3.4. Motivasyon Faktörlerinin Sağlık Çalışanları Üzerindeki Önem Derecesi ve Verimlilik İlişkisi	71
3.3.5. Sonuç	81
3.3.6. Öneriler	86
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	97
ÖZET.....	102
ABSTRACT.....	103

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devleti

Doç. : Doçent

Dr. : Doktor

ESOGÜ : Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi

Prof. : Profesör

WHO : Dünya Sağlık Teşkilatı

Yrd. : Yardımcı

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

	Sayfa No
ŞEKİL 1: Motivasyon Süreci	6
ŞEKİL 2: Motivasyon Verimlilik İlişkisi	38
TABLO 1: Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi	58
TABLO 2: Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Cinsiyete Göre Farklılıklara İlişkin; t-Testi Sonuçları.....	59
TABLO 3: . Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Medeni Duruma Göre Farklılıklara İlişkin; t-Testi Sonuçları.....	59
TABLO 4: Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Yaş Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; F Test (Anova)Test Sonuçları.....	60
TABLO 5: Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Eğitim Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; F Test Sonuçları.....	61
TABLO 6: Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Eğitim Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; F Test Sonuçları.....	61
TABLO 7: Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Unvan Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin;Scheffe Testi.....	62
TABLO 8: Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Aylık Ücret Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; F Test Sonuçları.....	63
TABLO 9: Cinsiyet İçin Frekans Dağılımı.....	63
TABLO 10: Cinsiyet İçin Grup İstatistiği.....	64
TABLO 11: Yaş İçin Frekans Dağılımı.....	65
TABLO 12: Yaş İçin Grup İstatistiği.....	65
TABLO 13: Eğitim Durumu İçin Frekans Dağılımı.....	66
TABLO 14: Eğitim Durumu İçin Grup İstatistiği.....	66
TABLO 15: Unvan Durumu İçin Frekans Dağılımı.....	67
TABLO 16: Unvan Durumu İçin Grup İstatistiği.....	67
TABLO 17: Mesleki Çalışma Süresi İçin Frekans Dağılımı.....	68
TABLO 18: Bu Hastanedeki Çalışma Süresi İçin Frekans Dağılımı.....	68

TABLO 19: Medeni Durum İçin Frekans Dağılımı.....	69
TABLO 20: Medeni Durum İçin Grup İstatistiği.....	69
TABLO 21: Aylık Ücret Durumu İçin Frekans Dağılımı.....	69
TABLO 22: Aylık Ücret Durumu İçin Grup İstatistiği.....	70
TABLO 23: "Aldığım Eğitime Uygun Bir İş Yapmaktayım " İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	71
TABLO 24: "Yaptığım İşin Yeteneklerime Uygun Olması Motivasyonumu Arttırır" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	72
TABLO 25: "İş ortamındaki İlişkilerimin Güçlü Olması Motivasyonumu Arttırır" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	72
TABLO 26: "Aldığım Ücretin Yaptığım İşin Karşılığı Olduğunu Düşünüyorum" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	73
TABLO 27: "Aldığım Ücret Ne Kadar Yüksek Olursa İş Motivasyonum O Derece Artar" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	73
TABLO 28: "İş Yerinde Yönetimin Personele Davranış Stratejisinden Memnunum" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	74
TABLO 29: "Çalışan Personelin Problemleri Hastane Yönetimi Tarafından Kısa Sürede Çözülmetedir." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	75
TABLO 30: "Hastane Yönetimi Görev Alanımla İlgili Kararlarda Fikirlerime Önem Verir." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	75
TABLO 31: "İlgi Alanlarıma Göre Çeşitli Konferanslara Katılımımın Sağlanması Motivasyonumun Artmasını Sağlar." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	76
TABLO 32: "İşimi Yaparken Gerekli Malzeme Ve Ekipmandaki Eksiklerin Çıkardığı Zorluklar Motivasyonumu Düşürür." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	76
TABLO 33: "İş Yerindeki Aydınlatma, Havalandırma, Gürültü Gibi Fiziksel Faktörlerin Uygunsuzluğu Motivasyonumu Azaltır." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	77

TABLO 34: "Çalışma Saatlerimin Belirsizliği Motivasyonumu Düşürür." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	78
TABLO 35: "Hastane Çalışanları Parasal Ödüllere Manevi Ödüllerden Daha Çok Önem Verir." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	78
TABLO 36: "Yapılan İşin Takdir Edilmesi Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır."İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	79
TABLO 37: "Bir Kurumda (Hastanede) Ücret Düşüklüğünden Çok Ücret Adaletsizliği Çalışanlar Arasında Huzursuzluk Yaratır." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	79
TABLO 38: "Çalışabileceğim En İyi Kurumun (Hastanenin) Yine Bu Kurum Olduğunu Düşünüyorum." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	80
TABLO 39: "Başka Bir Kurumda (Hastanede) İş Bulsam Şu anki İşimi Bırakırım." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	81

GİRİŞ

İşletmelerin en önemli amaçlarından biri olan verimliliğin en etkili düzeye çıkması çalışanların işlerinde istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmalarını ile mümkündür. Motivasyon, insanları faaliyete geçiren, davranışını harekete yönlendiren ve belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Çalışanları işe teşvik etmede kullanılacak olan motivasyon araçları önemli bir fonksiyona sahip olabilmektedir. Çünkü uygun kullanıldığında bu araçlar çalışanların işlerinden memnun olma düzeylerini yükseltecek ve bu da çalışma verimliliğine doğrudan yansıtacaktır.

Sağlık hizmetlerinin en önemli üretim unsuru sağlık personeli olduğuna göre, yönetim sisteminde personelin iş başarılarının artırılması, hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda temel hedef, daha kaliteli bir sağlık bakımı vermektir. Kişilerin motivasyon düzeylerinin ve iş doyumlarının belirlenmesi için ölçülmesi, gerektiği durumlarda değişik stratejilerle durumun düzeltilmesi önem taşımaktadır. Dolayısıyla motive edici faktörleri bilmek verimliliğin artmasında etkili bir rol oynamaktadır. Çalışanların motive edilmesinde personelin hangi motivasyon araçlarından etkilendiğinin bilinmesi öncelikli konudur. Çeşitli motivasyon araçları uygulandıktan sonra etkili olup olmadığı ölçülmez, denetlenmez ve bu doğrultuda eksiklikler giderilmezse motivasyon araçlarının verimlilik üzerinde etkisi olmaz.

Sağlık işletmelerinde kaliteli ve verimli hizmet verilebilmesi için önemli bir yeri olan personel motivasyonuna etki eden faktörleri, demografik özellikleri ile ilişkili olarak kurumsal ve uygulamalı bir biçimde incelemeyi amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyon teorileri, bu teorilerin yönetime katkıları ile birlikte ele alınmış olup motivasyonu arttırmaya yönelik araçlar da incelenmiştir.

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

Üçüncü bölüm de ise; Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler ve motivasyon faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkileri ve iş ortamında motivasyonunu etkileyen faktörleri araştırmak üzere ESOGÜ Tıp Fakültesi Hastanesi Çalışanları ile yapılan bir anket çalışması ve sonuçları yer almaktadır. 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 KAVRAMI

1.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

“Motive” teriminin karşılığı güdü ve harekete geçirici olarak belirlenebilir. Güdü, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir (Argon ve Eren, 2004: 115). Güdüleme ise “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesidir (Can, 2002:187).

Latince kökenli motivasyon, bireyin harekete geçmesi ve belli bir hedefe odaklanabilmesi ve ulaşabilmesi için gerekli isteğe ve özveriye sahip olması anlamına gelmektedir (MESS, 2004: 5). Motivasyonun ileriye dönük hayal boyutuna dikkat çeken Sağlam (Sağlam: 2008) motivasyonu; kişileri belli bir amaç için harekete geçiren güç olarak görmektedir ve kişinin kendisi için gelecekte yeterince memnun olabileceği bir durumun hayalini kurmak olarak belirtmektedir. Kısacası motivasyon, bireyleri belirli bir amaca yönelten ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlamaya çalışan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla motivasyon, kişilerin davranışlarında bir değişiklik yaratmaktadır (Karaca, 2007). Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde de ifade edilebilir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Motivasyonun bir başka boyutu ise insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasıdır. “Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir (Kim, 2005: 13). Örneğin; kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyacını giderir, kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminine ve kişinin işten mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla insan ilişkileri ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki

söz konusudur (Fındıkçı,2003:375). Bir işletmede çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün bu ihtiyaçlara göre yapılanması motivasyon artışını sağlayacaktır (Bilgilik,05.03.2008 <http://www.bilgilik.com>). Buna göre örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler (Güney, 2001: 225- 226).

Motivasyonun diğer boyutu içinden gelerek yapmak kavramıyla açıklanabilir. Psikolojideki karşılığıyla, içinden gelerek yapmak "motivasyon" olarak belirtilmektedir. Baltaş (Baltaş:2002) "İçinden gelme kavramını" yaptığı işe, uğraşa, hatta hayata dört elle sarılmak, yaptığını canla başla yapmak, kendini vermek yaptığını oyun gibi eğlenerek, zevk alarak yapmak şeklinde ifade etmektedir. İçinden gelerek kendini işine vermeyen, işine dört elle sarılmayan çalışanlar, her yöneticinin kâbusudur. Dünyanın en zor işlerinden biri, içinden gelmeyen bir kişiye bir şey yaptırmak ya da yaptıklarından yarar beklemektir.

Motivasyon kavramının tanımına öğrenme ile ilişkisi açısından da yaklaşımlar vardır. Banger (Banger:2008) motivasyonu öğrenme boyutuyla ele alarak; motivasyon kişiyi biliş ve davranış boyutunda harekete geçiren, kişinin öğrenmesini sağlayan itici bir güç olarak tanımlamıştır. Burada sözü geçen itici güç güdü, istek ve dürtüdür. Güdü organizmayı belirli tepkilerde bulunmaya ve sonuç olarak bir şeyler öğrenmeye zorlamaktadır. Buna bağlı olarak, güdülenme öğrenme için gerekli ön şartlardan biri olmaktadır (Aydemir, 2008:2).

Motivasyonun performans kavramı ile de yakın ilişkisi vardır. Ertürk (Ertürk 2001: 147) Motivasyon ile çalışan personelin performansı arasında bir ilişki olduğu ve teşvik (motive) edilmeyen personelin yüksek bir performans gösteremeyeceği tanımlamasıyla motivasyon tanımına performans kavramı boyutundan da bakılmasını ileri sürmektedir. Çalışanın

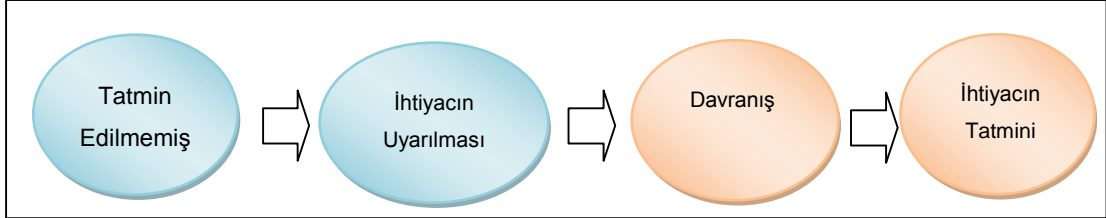
göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin çalışana geri bildirilme süreci çalışanın motivasyonunu artırmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirmenin, motivasyon üzerine olumsuz etkisinin de olabileceği göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve geri bildirimler kişilerin davranışlarına yönelik olacağından, bu durumda kişilerin özgüvenlerinin sarsılmaması ve kişilerin saldırgan bir tavır almamaları için bu dengenin iyi gözetilmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmaz olacaktır (Kaptan Z, www.makalem.com/search/articledetails.asp 2003).

Keskin (Keskin, 2008) motivasyonun doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilendiğini belirterek motivasyon kavramına başka bir boyuttan yaklaşmaktadır. Motivasyon davranışların nasıl yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl artırılabilirliğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun nedeni insanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılmak suretiyle etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır.

Motivasyon; “İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Başaran, 92:316). Motivasyonda önemli olan, kişinin kendisini başarılı hissetmesini sağlayabilmektir, bu başarının bir ölçüye dayalı olup olmaması pek önem taşımamaktadır (Gümüş, 1999:209).

Motivasyon öyle nazik bir dengedir ki; en ufak bir değişiklik bile çalışanların şevkini kırabilir. Örneğin; bir iş arkadaşınızın size selam vermeden geçmesi ya da tam tersi, yöneticinizin omzunuzu sıvazlayarak “her şey yolunda mı” diye sorması sizi harekete geçirebilir (Sağlam, 2008). Buradan da anlaşılacağı üzere bu dengeyi iyi kurmak gerekir. Motivasyon da önemli olan karmaşıklığı giderebilecek doğru yöntemi bulabilmektir ve Will Rotgers’ten aktarıldığı gibi; “Balığa çıktığınızda oltaya sevdiğiniz pastayı değil, balığın sevdiği yemi takarsınız” (MESS, 2004: 5).

Yukarıda motivasyon kavramı çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır. Motivasyon kavramı aynı zamanda bir süreç olarak da görülebilir. Bu sürecinin nasıl işlediği Şekil 1’ de açıklanmaktadır.



Şekil 1: Motivasyon Süreci (Güney, 2001:226)

Şekil 1’de görüldüğü gibi “kişilerin amaçları tatmin edilememiş ihtiyaçlarından doğar” (Güney, 2001: 226). İhtiyaçlar “karşılandığı zaman haz ve zevk veren, karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü duyulan, hatta yaşamın devamını tehlikeye sokan duygular” olarak tanımlanabilir (Dinler, 1995: 12). Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenmez (Can, 1997: 164). Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında kişi onu gidermek üzere belirli bir davranışa yönelecektir. Davranış sonucu ihtiyacın tatmin edilmiş olması ise bu durumun o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşıldığının göstergesidir (Güney, 2001: 226).

Görüldüğü gibi motivasyon çeşitli boyutlar açısından ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu boyutlar genel olarak hedefe ulaşma, ihtiyaç, içinden gelerek yapma, öğrenme, performans ve davranışın kaynağı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Takip eden bölümde motivasyon türleri incelenmiştir.

1.2. MOTİVASYON TÜRLERİ

Literatürde motivasyon içsel (iç) motivasyon ve dışsal (dış) motivasyon olmak üzere ifade edilmektedir. Bu çalışmada içsel ve dışsal motivasyon kavramları kullanılacaktır.

1.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bireylerin ihtiyaçları, beklentileri, inançları, onu

yapma nedenleri ve zevkleri ile ilgili hedefleridir (Durmuş, 2007: 8). İçten güdülemenin en belirgin özelliği, bireyin kendisini herhangi bir dışsal faktörün etkisinden bağımsız olarak harekete geçirebilmesidir. İçten güdülemenin bir diğer belirgin özelliği ise yapılacak işin sonunda elde edilecek hazzın ve derecesinin bireyin kendisi tarafından belirlenmiş ve tamamen içsel olmasıdır (Argon ve Eren, 2004: 118).

İçsel motivasyon faktörleri şunlardır (Banger G, 2008):

- Sırtını okşama
- Cesaretlendirici görevler
- Belli becerilerin üstesinden gelme arzusu
- Destekleyici çalışma / yaşama ortamı
- Kişinin istekli olması
- İş / eğitim yaşantısından hoşnut olma
- Becerilerine inanma
- Umutsuzluktan kaçınma
- Başarı fırsatları yaratma
- Kişileri birey olarak değerlendirme
- Risk alma davranışını cesaretlendirme
- İlgiyi iletişime katma
- Kendini değerli algılamasını oluşturma
- Güvenle kabul etme
- Merak

İçsel motivasyon aynı zamanda kişilerin duygusal motivasyonu da ilgilidir. Duygusal motivasyon faktörleri uzaklaşma ve yakınlaşma başlıkları altında toplanmaktadır. Buradaki uzaklaşma, motivasyonunun azalması sonucu kişinin işine duyduğu ilginin azalması dolayısıyla da kişinin işten uzaklaşmasını belirtmektedir. Yakınlaşma ise motivasyonun artması sonucu kişinin işine ilgisinin artması ve bunun sonucunda da işine gereksiz daha çok yakınlaşmasını ifade etmektedir. Bu duygusal motivasyon faktörleri aşağıda sıralanmıştır.

Olumsuz duygusal motivasyon (uzaklaşma) faktörleri şunlardır (James ve Edden, 2001: 56-57):

- Düş kırıklığı
- Can sıkıntısı
- Hayatı boşa harcama duygusu
- Evde yanlış giden ilişkiler
- Kendini gerçekleştirememe duygusu

Olumlu duygusal motivasyon (yakınlaşma) faktörleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Mutluluk
- Heyecan
- Tutku
- Kendinden gurur duyma
- Kararlılık
- Sevgi
- Öç alma

Olumsuz duygusal ödüller de olumlular kadar motive edici olabilir ve kimi zaman bunlara ulaşmak daha kolaydır. Örneğin yarışı rakiplerinden öç almak istedikleri için kazanan sporcular vardır. Belki de rakip sporcular geçmişte bu kişileri aşağılamış ya da yarıştan hemen önce basında eleştirmiştir. Dolayısıyla sporcularda öç alma isteği, kazanma iradesini pekiştirerek, sporcunun rakiplerini ezip geçecek kadar güçlü konuma gelmesini sağlamıştır.

1.2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon ise kişinin dışından kaynaklanır, kişinin çevreden gelen bir pekiştirme ya da ödüllendirme ile bir şey yapmasını sağlar. Dışsal motivasyonun etkisi geçici, yapılan davranışın kalıcılığı ve yoğunluğu düşüktür (Baltaş A, 2003). Olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon

faktörlerinden söz etmek mümkündür.

Olumlu dışsal motivasyon faktörleri şunlardır (Banger G, 2008):

- Not (performans puanı)
- Mükâfat
- Ödül
- Sertifika
- Kupa
- Madalya
- Kulüp ve dernek üyeliği
- Tasdik edilme ve benimsenme duygusu
- Arkadaş baskısı

Olumsuz dışsal motivasyon faktörleri şunlardır (Banger, 2008):

- Alay
- Aşağılama
- Sözlü olarak incitme
- Saldırma
- Cezalandırma
- Haklarını geri alma

Bu olumsuz davranışlara maruz kalması durumunda kişinin motivasyonu olumsuz yönde etkilenir ve bu durum kişinin işten ayrılmasına bile sebep olabilir. Sonuçta herkes hata yapabilir. Yapılan bu hataları kişinin gururunu inciterek yüzüne vurmaktansa daha güzel bir dille söylemek her zaman için daha iyidir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere iç motivasyon kişilerin ihtiyaçlarını ön plana çıkarırken, dış motivasyonda ise başkaların ihtiyaçları ön plandadır.

1.3. MOTİVASYON ARAÇLARI

Bu çalışmada motivasyon teorilerinin incelenmesi yerine çalışmanın, motivasyon faktörlerini belirleme amacı ile uyumlu olarak, doğrudan kişileri motive eden araçların incelenmesi tercih edilmiştir. Dolayısıyla motivasyon teorileri üzerinde durulmadan sadece başlıkları verilecektir. İşletmelerde motivasyonu ele alan birçok motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bu teoriler, kapsam teorileri ve süreç teorileri adı altında alt başlıklara ayrılmaktadır.

Başlıca kapsam teorileri şunlardır (Bovee ve diğerleri, 2007: 328-333; Hitt ve diğerleri 2005: 414-429)

1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

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 ve 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 vücutça 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 karşılayan örneklerdir (Can ve Diğerleri., 2000: 189).

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 gereksinimler hiyerarşisi kuramı çok eleştirilmiştir. Araştırmacılar, gereksinimleri tanımlamanın, sınıflara ayırmanın güçlüğü ve gereksinimler arasındaki birbirine geçmeler dolayısıyla, bu kuramın araştırmaya ve objektif sonuçlar çıkarmaya pek elverişli olmadığını söylemişlerdir.

1.3.2. Alderfer'in Varlık Sürdürme, İlişki, Gelişme Teorisi

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

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 iş gören, 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 artırma gereği duymayacaklardır (İncir, 1984:31-32).

1.3.3. Herzberg'in İki Faktör 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/ : 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).

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 yöneltlen 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 diğerleri, 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).

1.3.4. Başarı Motivi 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 başarıma 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 başarıma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üstte yer alır (Önen ve 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 iş görenle, bağlanma güdüsü yüksek, güç ve başarı güdüsü düşük bir iş görenin 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 ihtiyacı tespit edip, ihtiyacına göre işe yerleştirecek sistemi geliştirmelidirler. Böylelikle insan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından performansını tam olarak kullanacaktır (Koçel, 2001:516).

Başlıca süreç teorileri ise aşağıda sıralanmıştır:

1.3.5. Vroom'un Beklentiler Teorisi

Teorisyeni 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 ödülü 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 (İ); personelin ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. 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 x İ x 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.

1.3.6. 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

Kurama eklenen bir diğer 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).

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

1.3.7. 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 ve Tüzün, 2005:52). Denge Teorisine göre çalışanın ortaya koyduğu işgücüyle karşılığında elde ettiği kazançlar dengeli ve adil olmalıdır.

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 kendi 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)

1.3.8. Sonuçsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi

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 iş görenleri güdülemek için uyarlaması şöyle olacaktır. Bir iş gören 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 iş görenleri de görmezlikten gelmek fakat cezalandırma yoluna gitmemek yeterli olacaktır. Zira cezalandırma, başkaldırma, direnç gösterme ve benzeri eylemlerle ya da daha istenmeyen bir davranış biçimine girmeye 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 yada 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 alacağına 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 ve 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).

1.3.9. 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).

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.

Günümüzde işletmeler, personeli motive etmek ve personelin yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar. Durmuş'a göre (Durmuş H, 2007: 8) insan ihtiyaçları sonsuz ve sınırsızdır, bu sebeple insan daha fazla motive olmak için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyon araçlarını kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir. Literatürde; geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan maddi ve manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko- sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak incelendiği görülmektedir (Ölçer, 2005:2)

Bu çalışmada söz konusu sınıflandırma esas alınarak motivasyon araçları aşağıda alt başlıklar halinde incelenmiştir.

1.3.10. Ekonomik Araçlar

Bu kısımda incelenecek olan ekonomik motivasyon araçları; para, ödüller, kâra katılma, sosyal yardımlardır. Sosyal yardımlardan kastedilen daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlardır. Bunlar servis, öğle yemeği, özel sağlık sigortası, giyecek yardımlarıdır.

1.3.10.1. Para (Gelir)

Ekonomik motivasyon araçlarından birincisi parasal kaynaklardır. Bir başka deyişle çalışanların motivasyonunda işletmelerin elinde bulundurduğu en güçlü silah gelirdir (Can, 2002: 199). Gelir ise bireyin kurumda sağladığı ekonomik araçların tümüdür (Fındıkçı, 2003: 399).

Para insanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır (Eren, 2003: 571). Ama şunu da unutmamak gerekir ki; “Çalışanlar kalpsiz bir makine topluluğu değildir, insanlar ne kadar nitelikliyse, beklentileri de o kadar yüksektir ve kişiler sadece ücretleriyle değil, çalışma ortamının duygusal havasıyla da ilgilenirler” (Türk vd, 2003). Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir. Fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati; bedenen, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar, ancak örgütte iyi bir motivasyonun uygulanmasıyla elde edilebilir (Çelik, 1999)

Günümüze kadar yapılan araştırma ve incelemeler, para faktörünün insan davranışlarını tayin eden tek faktör olmadığını ispatlamıştır (Yeşilyurt, 1991: 47). Ücretin yanı sıra başka unsurlar da bu sürece etki etmektedir. Bunların en önemlileri şunlardır (Tortop, 1999: 263):

- Görevin devamlılığı (güvenlik),
- Yükselme sisteminin adaletli bir biçimde uygulanması,
- İşin esas ve öneminin bilinmesi,
- Yazılı metinlerin, talimatların anlaşılır olması,
- Yakınılan konular üzerinde durulması ve bunların kısa sürede

düzeltilmesi.

Bunların yanı sıra, yapılan bir araştırma "iş tatmininin özellikle kamusal örgütlerde çalışan yöneticiler bakımından işe özendirmede, önem sırasının başında yer aldığını göstermektedir (Öztürk, 1999: 126). Ancak geri kalmış ülkelerde ücret faktörü işletmelerde motivasyon faktörü olarak görülmektedir (Yeşilyurt, 1991: 47).

Görüldüğü gibi para tek başına bir motivasyon aracı değildir. Paranın yanında diğer motivasyon araçlarını da kullanmak gerekmektedir.

1.3.10.2. Ödüller

Ekonomik motivasyon araçlarından ikincisi ise ödüdür. Ödüllendirme sistemleri, arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme (güçlendirme) ile ilgilidir (Helvacı, 2002: 158). İnsanlar hem ödüle kavuşmak için hem de cezadan kaçmak için bir iş yapmayı tercih ederler. Sonuçta kişi her iki şekilde de motive olur. Hayatta çok az insan hazza yönelir. İnsanların muazzam bir kısmı cezadan kaçmak için kendilerini motive ederler. Kimileri daha çok para kazanmayı düşünerek, statü elde etmeyi hedefleyerek, güç elde etmeyi isteyerek kendilerini motive ederler (Durmuş, 2007: 10). Bu motivasyon aracının etkisi daha kalıcıdır (Balcı, 1989: 128). Bu kalıcılığın nedeni kişilerin başarılarının fark edilmesi bu başarıya katkıda bulunanların belirlenip şahsi teşekkürlerin vakit geçirilmeden bildirilmesidir (Nelson, 1999: 15).

1.3.10.3. Kâra Katılma

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri ise kâra katılma. Kâra katılma, iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir (Donusumkonağı, 09.03.2008, <http://www.donusumkonaqi.net>). Sistemin işleyiş şekli her

dönem sonunda elde edilen kârın bir bölümünün iş görenlere bırakılması şeklindedir. Bu sistemin gerekçesi, gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İş görenlere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:123).

1.3.10.4. Sosyal Yardımlar

Ekonomik motivasyon araçlarından sonuncusu sosyal yardımlardır. Söz konusu olan sosyal yardımların içine servis, özel günlerde yapılan giyecek yiyecek yardımları, özel sağlık sigortası vb. girmektedir. Yapılan araştırmalara göre sosyal imkanlar ve hizmetler yöneticiler için en önemsiz görülen motivasyon araçlarından bir tanesini oluşturmaktadır (Şahin, 2004: 543).

1.3.11. Psiko-Sosyal Araçlar

Bu kısımda incelenecek olan psiko-sosyal motivasyon araçları; takdir edilmek, statü, danışmanlık hizmetleri, kişisel yetke ve güç kazandırma, çalışmada bağımsızlık, öneri sistemleri, üstlerle doğrudan görüşme, özel yaşama saygılı olma, yapılmaya değer bir iş vermek, güvenlik ve sosyal faaliyetlerdir.

1.3.11.1. Takdir Edilmek

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından birincisi takdir edilmektir. Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır (Kestane D, 2008). “Marifet iltifata tabidir” atasözü takdir edilme kavramını en iyi şekilde açıklamaktadır. Bu yaklaşımda anlatılmak istenen kişinin belli bir uyarıcı karşısında bir davranış sergilemesiyle bir pekiştireç (takdir edilme) elde etmesi durumunda kişinin gelecekte de aynı davranışı sergileme ihtimalinin artmasıdır.

100 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre “Tebrikler” “Teşekkür ederim” gibi motive edici ve övücü sözler duyan çalışanların motivasyonun yüzde birlik maaş zammına denk düşecek kadar arttığı belirlenmiştir. Araştırmacılara göre patronlar yalnızca kibar sözlerle yılda ortalama 5,2 milyar sterlinlik verim kaybını önleyebilirler (Milliyet, 2008:26). Görüldüğü gibi takdir edilmek kişilerin motivasyonunu önemli derecede etkilemektedir.

1.3.11.2. Statü

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir ikincisi ise statüdür. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının affettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü saygı ile birlikte bulunur. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarını sağlayabilir. Buna örnek olarak devlet memurları verilebilir. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının rolü büyüktür. Kişilere verilecek olan hediyeleri ve takdimnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu tür bir teşvik aracı, personelden beklenen çalışmaların hazzını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır (Eren, 2003: 575). Görüldüğü gibi statü önemli bir motivasyon aracıdır.

1.3.11.3. Danışmanlık Hizmetleri

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise danışmanlık hizmetleridir. İşletmelerde oluşan çeşitli sorunlar, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmakta, dolayısıyla çalışanın verimi düşmektedir. Böyle durumlarda işletmelerde çalışanlara yardımcı olacak bir danışmanlık

merkezinin bulunması gerekmektedir. Bu danışmanlık hizmeti büroları çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olacaktır. Bu hizmeti sunan kişilerin alanında uzman kişiler olması gerekir, aksi durumda bu motivasyon aracının etkin olması mümkün değildir (Sapançalı, 1993: 65).

1.3.11.4. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından dördüncüsü kişisel yetke ve güç kazandırmadır. Bir kimse sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı arzular. Burada sözü geçen yetke; başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. İşletmedeki tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astlarının kişisel güç ve etkinliklerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırılırsa, astlar kendilerine layık görünen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır (Eren, 2003: 576).

1.3.11.5. Özel Yaşama Saygılı Olma

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri özel yaşama saygılı olmadır. Kişilerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını oluşturur. Bir çalışana etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması, çözüme kavuşturulması yararlı olacaktır. Yöneticiler, çalışanların özel yaşamları ile ilgili sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı ve sorunların çözüme bağlanması hususunda yardımcı olmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme de önemli bir husustur (Eren 2003: 576-577).

1.3.11.6. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

Yapılmaya değer bir iş yapmakta motivasyon araçları arasındadır. Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve patronun kesesine çalışmış olmazlar, bütün toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu duyarlar. Kısacası insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç akla bile getirmezler. Kişinin daha iyi hizmetler başarabilmek hususundaki fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Eren, 2003: 574).

1.3.11.7.Güvenlik

Bir diğer motivasyon aracı güvenlidir. Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni daha da artacaktır (Eren, 2003: 572).

1.3.11.8. Çalışmada Bağımsızlık

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise çalışmada bağımsızlıktır. İş görenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 127). Görüldüğü gibi çalışanlara çalışma özgürlüğünün tanınmaması durumunda çalışanlar farklı işler arama sürecine gireceklerinden iş görenleri motive etmek ve başka kurumlara kaymalarını önlemek için çalışanlara çalışma özgürlüğü sağlanmalıdır.

1.3.11.9. Öneri Sistemleri

Öneri sistemleri de motivasyon araçları arasında yer almaktadır. İş görenlerin şirketi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara fikir danışmaktır. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece firmanın değil, iş görenlerin de yararınadır. Bu önerilerin uygulamaya konulması ile çalışma şartlarında olumlu değişiklikler yapılması, işlerini çok iyi yapan kişilerin önüne organizasyon bozukluklarından dolayı çıkan engellerin ortadan kaldırılması, iş görenlere kendi görevlerinde belli oranda bir idare yetkisi verilmesi gibi gelişmeler sağlanabilir. İş görenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece iş görenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve uygulanabilmesidir. İş görenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğinin kanıtlanması iş görenleri olumlu bir şekilde motive eder. Örneğin; Diamond City Arkansas' daki American Strap Şirketi' inde çalışan bir iş gören, derileri tutturmak için yeni bir dikiş şekli uygulanmasını önermiştir. Bu yeni yöntemle her bir parçanın

dikilmesi için gereken süre 15 saniye kısalıyordu. İş görenin getirdiği önerinin uygulanmasıyla yılda 833 saat zaman tasarrufu sağlanmıştır (Dönüşümkonagi, 27.03.2008, <http://www.donusumkonagi.net>).

1.3.12. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

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

1.3.12.1. Yükselme Olanakları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından birincisi yükselme olanaklarıdır. Yükselme başarının gereği bir ödüdür ve tam anlamıyla bir motivasyon aracılığı niteliği taşıır (Oral ve Kuşlvan, 1997: 112). İş görenler çalıştıkları iş yerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2003: 573).

1.3.12.2. Amaç Birliği

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri amaç birliğidir. Doğru ve yerinde hedef belirlemek en iyi motivasyon kaynaklarından. Bu hedeflerin yerine getirilmesi, kendini gerçekleştirme gurur gibi yüksek dereceli ihtiyaçların tatmin edilmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte hedefe ulaşılarak elde edilen başarının takdir edilmesi de süreci iyileştirici bir unsur olacaktır (Allan, 1998: 59). Kişi belirlenmiş olan her amacı gerçekleştirdiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzurunu yaşar ve böylelikle diğer

amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla istek duyar (Kutlu ve Bozkurt 2003: 193-194).

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. 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 fedakârlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetinden 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 (Donusumkonağı, 10.03.2008, <http://www.donusumkonagi.net>).

1.3.12.3. İşi Çekici Kılma

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından üçüncüsü işi çekici kılma değildir. Monoton bir iş hayatı çalışanlarda çeşitli sorunlar yaratmıştır. Bu sorunlarda çalışanın iş hayatına yansiyarak iş hayatında olumsuz durumlara sebep olmuştur. Bunun üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin önemli olduğunu ortaya koymuştur (Sapancalı, 1993: 62). Dolayısıyla kişi kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tavır takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Sonuç olarak bir kimse yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmini yüksek olacaktır (Eren, 2003:573).

1.3.12.4. Fiziksel Çalışma Şartları

Fiziksel çalışma koşulları da motivasyon araçları arasında yer

almaktadır. Fiziksel çalışma koşulları arasında iş düzeninden bahsedilebilir. İş yeri düzeninden anlaşılması gereken işyerinin iç ve dış fiziksel durumu ile ilgili yapısıdır. Bir başka deyişle, binaların üretime uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu işyerinin düzeni konusunda belirleyici olmaktadır (Camkurt, 2007: 82).

Konica Minalta'nın yaptığı bir araştırmada, çalışma ortamına hakim olan renklerin, iş görenler üzerlerinde farklı etkiler yarattığı ortaya konulmuştur. Farklı şirketlerden yüzlerce iş gören üzerinde yapılan araştırmaya göre; iş görenler maviye boyanmış bir ofiste çalışırken kendilerini depresif hissettiklerini, duvarları ve tavanı sarı olan ofislerde iş görenlerin böyle bir ortamda kendilerini mutlu ve enerjik hissettikleri ve işlerine de daha çok konsantre olabildiklerini, kırmızının hakim olduğu ofis ortamında iş görenlerin kendilerini tutkulu ve normale göre daha öfkeli hissettiklerini, ifade etmişlerdir (Habervitrini, 27.03.2008, <http://www.habervitrini.com>)

Görüldüğü gibi fiziksel çalışma koşulları önemsiz küçük detaylar gibi görünse de iş görenler üzerinde motive edici etkiye sahiptir.

1.3.12.5. İş Genişletilmesi

İş genişletilmesi motivasyonu artırmaya yönelik diğer araçtır. İş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu da oldukça azaltmaktadır (Bingöl, 2003: 96). İş genişletilmesi için iş görenlerin oryantasyonu gereklidir. Böylece çalışanlar kendilerini geliştirebilirler (Oral ve Kusluvan, 1997: 110).

Yapılan bir araştırmaya göre insan kaynakları yönetimi

uygulamalarından iş zenginleştirme, iş genişletme ve personel seçim sürecinin iş görenlerin yenilikçilik eğilimini olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir (Erdil vd, 2004: 119).

1.3.12.6. İş Zenginleştirilmesi

Bir diğer motivasyon aracı ise iş zenginleştirilmesidir. İş zenginleştirme; işin içeriğinin, çalışanların başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Ünver, 2005: 43).

1.3.12.7. İş Rotasyonu

Motivasyon araçları arasında iş rotasyonu da yer almaktadır. İş rotasyonu iş görenin aynı organizasyon içerisinde geçici olarak iş değiştirme sürecidir. İş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, iş rotasyonu uygulaması çalışanlara daha fazla beceri kazandırarak, yönetim, planlama, değişikliğe uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konulara da esneklik sağlayabilmektedir (Ölçer, 2005: 1).

1.3.12.8.Ekip Çalışması

Diğer motivasyon aracı ise ekip çalışmasıdır. Ekip çalışması, aynı bilgi birikimine sahip kişilerin ortak amaç doğrultusunda bir araya gelerek yaptıkları çalışma olarak tanımlanabilir. İş görenleri tektek motive etmenin maliyeti yüksektir. Ekip çalışması ise maliyeti düşük etkinliği yüksek bir motivasyon aracıdır.

1.3.12.9. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de

güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır. İş görenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Yöneticiler, kendi emir ve kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir (Eren, 2003: 578).

Ödüller ya da çıktılar, iş görenlerin sağladıkları girdilere eşit olarak algılanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki farklılığı açıklayabilmelidir. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve iş gören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıklştırmaktadır. Yani bir kişinin eşitliği diğerlerinin eşitsizliği olabilir. Bundan dolayı ideal bir ödül sistemi, her işe uygun ödüller bulabilmek için girdileri ayrı olarak ölçmelidir (Ergül, 2005: 76).

1.4. MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Bir önceki bölümde motivasyon türlerinden bahsedilmiş ve bu motivasyon türlerinin uygulanması durumunda karşılaşılabilecek durumlar örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.

Kişileri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanmaktadır (Eroğlu, 1995: 247). Dolayısıyla motivasyon belirli amaçlara hizmet etmektedir. Motivasyonun en önemli amaçlarından birisi ise verimliliğdir. İşletmelerde çalışanların verimliliğinin yükseltilmesine doğru yönde etkili konu motivasyondur. Ancak

kişileri isteklendirebildiğimiz ölçüde verimliliği yükseltmeye yönlendirebiliriz (Akdemir, 2003: 78). Verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkinin iyi anlaşılması açısından verimlilik kavramının açıklanmasında yarar olacaktır. Verimlilik, bireysel, örgütsel ya da toplumsal bir amaç olarak kabul edildiğinde, bu amacı benimseyen insanların, kendi ilgi ve konularına bağlı olarak, verimlilik terimine farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir.

Verimlilik (Akdemir, 2003: 71) elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı kısacası çıktıların girdilere oranıdır. Çıktılar bir dönem içinde elde edilen üretim miktarını ya da bir dönem içinde elde edilen üretim miktarının parasal tutarını gösterirken; girdiler ise anılan üretimin elde edilmesi için kullanılan girdilerin fiziksel miktarını ya da parasal tutarını ifade etmektedir. Verimlilik, özünde etkinlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla beraber, randıman, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da kapsamaktadır (Baş ve Artar, 1991: 36)

Merkezine insan faktörünün yer aldığı verimlilik sorunsalının, doğrudan üretime endekslenmeden değerlendirildiği ve üretim kademesinde alışanlarla birlikte işletmenin diğer fonksiyonlarında faaliyet gösteren iş görenlerin tam bir bütünlük içerisinde ele alındığı düzlemlerde, erimlilik giderek performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan bir kavram olmaya başlamıştır (Baş ve Artar, 1991: 36).

Verimlilik çıktılar ile girdiler arasındaki oran olduğuna göre girdi miktarı aynı iken çıktılar artırılması ya da çıktı miktarı aynı iken girdilerin azaltılması yoluyla verimlilik artışı sağlanabilecektir. O halde verimlilik, örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse; bunlardan en ucuza mal olanın seçilmesi olarak da tanımlanabilir. Buradan

hareketle, verimlilik kavramının işletme yönetimi literatüründe tanımı; “en az harcama ve özveride bulunarak mümkün olan en yüksek üretim veya hizmeti gerçekleştirmek” şeklinde yapılmaktadır (Eren, 1996:19).

Mal ve hizmetlerin elde edilmesi için sağlanan girdilerin,hammadde, insan emeği, sermaye, malzeme, makine ve teçhizat, teknoloji ve enerji gibi kaynaklar olduğu göz önüne alındığında verimliliğin en geniş manadaki tanımı; doğada sınırlı olarak mevcut olan ve insan gereksinimlerinin tatmini için mal veya hizmet yaratılmasında kullanılan kaynakların etkinliğinin bir ölçüsü şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kök, 1991:38).

Verimlilik konusu, ölçme ve karşılaştırma çalışmalarında statik bir durumun tespiti gibi görünmekteyse de, temelde insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade eder. Bu çerçevede verimlilik statik bir durum değil, dinamik bir olgu olarak ele alınmalıdır (Özdemir, 1991:169). Aynı zamanda verimlilik, üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar kaynakların kullanımı ile ilgili bir süreç içinde her zaman geçerliliği, daha önceki dönemlerde ölçülen verimlilik oranları ile hatta aynı sektördeki diğer işletmelerin verimlilik oranları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

Verimlilik kavramı, 1980’lerden beri örgütlerin büyük bir sıklıkla ulaşmaya alıştıkları bir fenomen olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde verimlilik halen örgütlerde iş başarımının birincil ölçüsü olarak görülmeye devam etmekte ve önümüzdeki yıllarda da yönetsel ve örgütsel başarımın bir kıstası olarak işletme yönetimindeki yerini korumaya devam edecek gibi görünmektedir (Schermerhorn vd, 1994: 16).

Verimlilik, ilk bakışta kurumsal boyutlarda ortaya çıkmış gibi görünse de temelde insan düşünce, tutum ve davranışlarının bir sonucudur (Newstorn,S.18-19).Bu yargı,verimliliği artırma konusundaki çalışmaların birey temeline dayandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Verimlilik her ne kadar sonuçları itibariyle toplumsal kalkınma, sanayide ve hizmetler sektöründe sahip olunan kaynakların optimal kullanımı gibi kavramlarla ilişkili olsa da, verimlilik artışı fiilen işletme ya da şirket bünyesinde gerçekleşmektedir (Propenko, s. 54). Bütün çeşitliliği ile mevcut kaynaklar mal ve hizmet üretmek üzere burada bir araya gelmekte ve bunların birleşik işleyişinin etkinliği verimliliğe yansımaktadır. Bu yüzden, verimliliği sadece ölçmek değil, aynı zamanda yönetmek çok önemlidir. Özellikle verimlilik işletme yönetimi tarafından bir hedef olarak belirlenmişse, bu kavram daha da önem kazanmaktadır. İşletme yöneticileri verimlilik merkezli hedef ve stratejiler belirlediklerinde, pazarlama, kârlar, üretim maliyetleri, yatırım gelirleri, satışlar ve çıktı gibi alanlar bütünleştirilebilmekte ve dengelenebilmektedir. Bir işletmede verimlilik artışı pek çok kademedede elde edilebilir. Üretimde olduğu kadar, örgüt hiyerarşisinin neresinde olursa olsun üretim haricindeki performans zeminlerinde çalışan her birey verimliliğe katkıda bulunabilmekte ve vasıfsız bir işçinin katkısı, tepe yönetiminin en üst basamağında bulunan bir müdürün katkısı kadar değerli olmaktadır (Pekin, 1991:69).

Verimlilik, gerek etkililik, etkinlik, kârlılık, rasyonellik, kalite ve optimallik gibi kavramlarla olan yakın ilişkisi, gerekse örgütsel ve yönetsel başarının bir göstergesi olarak algılanması nedeniyle, işletme yönetiminde her türlü kaynağın nasıl kullanılması gerektiği konusunda sayısız stratejik varyasyona ve işletme genelinde daha iyiye ulaşmayı arzulayan bireysel, teknolojik, örgütsel ve yönetsel arayışlara yol açmaktadır.

Çalışanların motive edilmesinde örgüt amaçları ile kişilerin amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir (Erkut, 1992: 15-16). Bu örtüşmenin gerçekleşmesi durumunda motivasyon verimlilik ilişkisi ortaya çıkacaktır. Örgütün amacına ulaşması durumunda birey de amacına ulaştığına

inaniyorsa verimliliğin elde edilmesi daha kolay olacaktır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 93). Çünkü insanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar (Eren, 2003: 553).

Bir örgütün üç ana kaynağı vardır. Bu kaynaklar; insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar olarak sınıflandırmak mümkündür (Palmer ve Wıters 1993:9-10). İnsan gücü örgütün temel girdisidir ve örgüte bu gücü sağlayan insan kaynakları, örgüt verimliliğini doğrudan etkileyebilen en önemli kaynaktır.

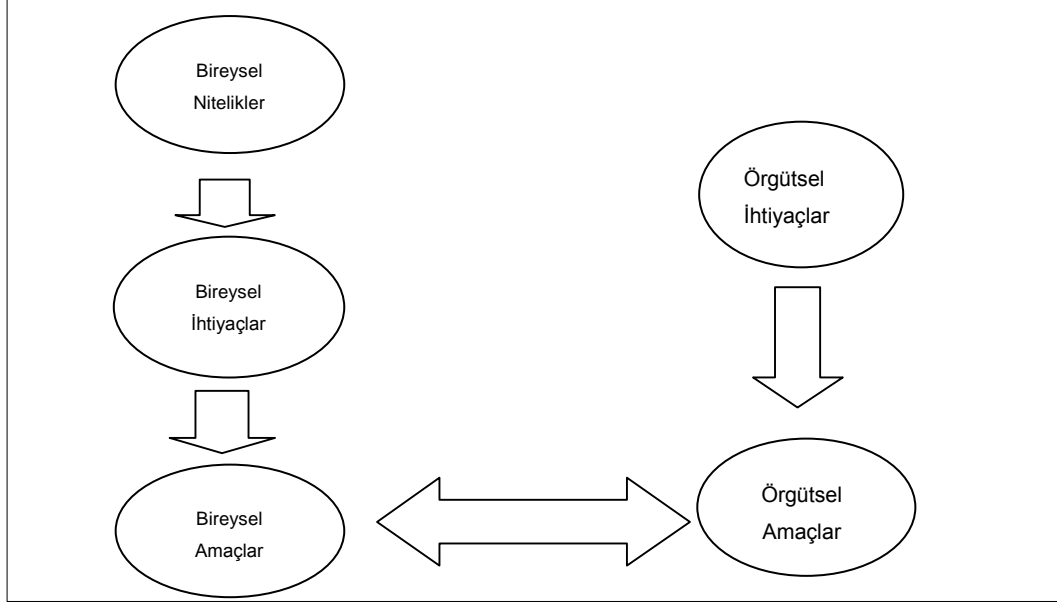
İnsan kaynaklarının verimlilik sağlanmasındaki bu anahtar rolü, iş görenlerin örgüt amaçlarına güdülenmelerinde ve beraberlerinde getirdikleri bedensel ve entelektüel yetenek potansiyelini örgüt için kullanmalarında, örgütün bu insan kaynağını oluşturan iş görenlere karşı tutumunu önemli bir unsur haline getirmektedir.

Her şeyden önce örgütün iş görenlere karşı tutumu insana saygı temelinde kurulmalıdır. İnsan faktörü, bir işletme örgütü için diğer üretim faktörleri ile bir tutulamayacak derecede değerli ve hassastır.

İş görenler, sadece aldıkları ücret karşılığında emeklerini örgüte aktaran bireyler olmanın ötesinde birbiriyle ve örgüt ile etkileşen ve hepsinden önce saygı duyulmayı gerektiren bir birlikteliğin yapı taşlarıdır. İnsan merkezli yaklaşımlarla yönetim stratejilerini belirleyen örgütler iş görenlerin yaratıcılık, güç ve motivasyon potansiyellerinden daha fazla istifade edebilirler. Bu tür bir yaklaşım, iş görenlerin yaşam kalitesini artırmaya ve örgüt amaçları kadar birey ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik açılımlar içerdiği için, iş görenlerin öz benliklerini geliştirmelerine ve yüksek düzeyde motive olmalarına olanak sağlayarak, örgüte daha fazla katkı

yapmalarına neden olmaktadır (Eren, 1996:97)

Motivasyon verimlilik ilişkisi Şekil 1.2 de açıklanmaktadır.



Şekil 2: Motivasyon Verimlilik İlişkisi (Erkut, 1992:15- 16).

Şekil 2’de de görüldüğü gibi kişilerin amaçlarıyla örgütlerin amaçlarının bütünleşmesi sonucunda motivasyon verimlilik ilişkisi doğmaktadır. İşletmelerde verimliliğin sürekli geliştirilmesi konusundaki en belirgin amaç işletme amaçlarıyla çalışanların amaçlarının entegre olmasıdır (Akdemir, 2003: 78).

Çalışanlar, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden bir örgütün üyesi olduklarında ellerinden gelenin en iyisini yapmaya alışmaktadırlar. Gerçekten de yüksek rekabet gücü olan başarılı örgütler ele alındığında, bu örgütlerin çalışanlarına değer verdiği, onların mutlu ve huzurlu olmaları için tüm işlevleri yerine getirdiği görülmektedir. Bu tür bir iş gören-örgüt ilişkisinin kurulabilmesi ise öncelikle karşılıklı güvenin tesis edilmesiyle başlar.

Güvene dayanmayan her ilişki yozlaşır ve çatışmalara yol açarak

güdülenmeyi engeller. Örgütün baskıcı ve dayatmacı tutumlar yerine, gereksiz kuralları kaldıran, katı görev düzenlemeleri yapmayan, sıkı denetimler öngörmeyen ve iş görenlerin özel yaşamlarına saygı duyan bir vizyon benimsemesi insan faktörüne değer verdiğini gösterecektir.

Böylelikle iş görenler; örgütü, kendi emellerini sömüren bir oluşum olarak değil, kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri ve yeteneklerini kullanabilecekleri elverişli bir ortam olarak algılayacaklardır (Benton ve Halloran, S. 57)

Motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişkinin bir diğer boyutu da iş ortamıdır. Yöneticilerin üzerinde durduğu konunun çalışanlara iş ortamını ve çalışmayı sevdirek, onları daha verimli bir çalışmaya yöneltmek olduğunu belirtmiştir (Sapançalı 1993:55). 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 (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Ünal (Ünal, 2008) ise örgütsel verimliliğin büyük oranda insan ögesinin geliştirilmesine dayandığını ve çalışanların geliştirilmesinden de yönetimin sorumlu olduğunu belirterek motivasyon verimlilik ilişkisine yeni bir boyut kazandırmıştır. İşletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri, ancak diğer tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmaları ile mümkün olabilir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi ise ancak iş gören beklentilerinin tatmin edilerek, hedefe yönelik çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile mümkündür (Bayar vd, 2008).

Elton Mayo tarafından Hawthorne'da yürütülen araştırmalar, örgüt

yönetiminin iş görenlerine karşı duyarlılığının motivasyon düzeyini artırdığını ortaya koymuştur.

Örgütün iş görenlere karşı tutumunda, liderlik anlayışı da önemli bir rol oynamaktadır. Astları ile yetişkin yetişkine bir diyalog içinde olmak, karar alma sürecinin hiyerarşinin en alt kademelerinden başladığını bilmek, iş görenlerin kendi işlerini iyi bildiklerine inanmak yöneticilerin iş görenlerle iyi bir etkileşimde bulunmasına yardım edecektir. Tecrübeler göstermiştir ki, yönetici tarafından bildirilen örgüt amaçlarının bireyler tarafından kabul edilmesinde, yöneticinin motivasyonel yaklaşımlarında tutarlı olabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi ve farklılıkları gözetebilen, esnek çözümlere başvurabilmesi kadar kendi yaşayış ve değerleri de önemli olmaktadır. Eğer yönetici sahip olduğu vizyonu ve değerleri çevresindeki insanlara yansıtmanın ötesinde kendisi de birebir yaşıyorsa ve bunu özgün bir yaklaşım ile başarabiliyor ise, bu durumun farkında olan iş görenler, dahil oldukları sistemin iyi bir sistem olduğuna inanmakta ve kendi kendilerine motive olmaktadır (Johnsson 1993:148-155). Tecrübeli ve olgun yöneticiler insanlardaki farklılıkları kabul etmeyi ve uyumlaştırmaya çalışmayı öğrenmişlerdir. Bu yöneticiler, büyük ve anlamlı şeylere ilgi ve katılımı olan insanların içinde motivasyonel bir gücün var olduğuna inanırlar ve bu güce dayanırlar. Kişinin kendi inanç ve değerleri doğrultusunda şekillendirdiği özgün yaşantı, bir nüfuz, etki ve ilham vasıtası olarak ele alındığında, motivasyon olgusu, *“başkalarını motive etmek”* yerine *“insanları esinlendirerek içlerinde var olan motivasyon potansiyelini açığa çıkarmak”* tarzında çeşitlendirilebilmektedir (Johnsson 1993:148-155).

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANE KAVRAMI VE HASTANE PERSONELİNİN ÖNEMİ VE MOTİVASYONU

2.1. HASTANENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Hastane terimi Latince hastel, host, hospica kökenlerinden gelmektedir. Bu kelimelerin anlamı misafir kabul etmek ve misafirperverliktir. Yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğine göre hastaneler "hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta veya yatarak izleme, muayene, tanı, tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda da doğum yapılan kurumlar" şeklinde tanımlanmaktadır (Sözen, 2003: 99).

Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) ise hastaneleri, "müşahede teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olarak gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşları" olarak tanımlamaktadır. Özünde aynı, birbirini tamamlar nitelikteki bu iki tanımda hastaneler, esas işlevleri, olan "Hasta ve yaralıların, tedavisi" faaliyetleri ile tanımlanmaktadır. "Eğitim" "araştırma ve geliştirme" ile "toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma veya toplumsal sağlık programlarına katılma" olarak adlandırılan ve yine hastanelerde yürütülen diğer işlevler dikkate alındığında, bu tanımların eksik olduğu söylenebilir. Ancak eskiden beri hastanelerin değişmeden gelen esas işlevi, tedavi hizmetinin verilmesi olmuştur.

Sözü edilen diğer işlevler, tedavi işlevinin iyi bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan veya kolaylaştıran ve esas işlevin türevleri diyebileceğimiz işlevlerdir. Bu açıdan bakıldığında "hasta tedavisi", diğer işlevleri hizmet içeren, dolayısıyla yukarıdaki tanımların yeterli olmasını sağlayan bir işlevi olarak düşünülebilir. Hastaneleri sistem yaklaşımıyla ele

alıp tanımlamak da mümkündür. Buna göre hastaneler dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Hastanenin girdileri hastalar, insan gücü, malzeme, fiziksel ve parasal kaynaklardır. Çıktıları ise, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet-içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimleri, araştırma-geliştirme faaliyetleri ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmadır. Dönüştürme süreçleri, sözü edilen sonuçlara ulaşabilmek için hastanedeki çeşitli hizmet birimlerinin kendi alanlarıyla ilgili olarak gerçekleştirdikleri planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme faaliyetlerini ifade etmektedir.

Sağlıklı yaşamak her insanın temel ihtiyacıdır, bu ihtiyacın karşılanması da hastanelerle mümkündür. Hastaneler sağlık hizmeti vermektedir. Dolayısıyla hastaneler toplumda önemli bir yere sahiptir. Aydın'a göre (Aydın, 2006:11) sağlık hizmeti birçok hizmet gibi, hizmet sunucu ile hizmeti talep eden hasta arasında karşılıklı çıkara dayalı basit bir ilişki değildir. Hizmet sunucunun farklı düzeylerde donanımı, bilgisi, alt yapısı gibi faktörlerin olumlu olumsuz etkilerinin yanında hizmeti talep eden hastanın çaresizliği ve aradaki ilişkinin bilgi asimetrisi üzerine kurulmuş olmasıdır. Görüldüğü gibi sağlık hizmetinin sunulması için birden fazla faktöre ihtiyaç vardır.

Maliyete verilen önemin artması değişen müşteri tutumları ve sıkı rekabet, diğer işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinde de kalitenin önemini artırmıştır (Devebakan ve Aksaraylı, 2003: 38). Toplumun bilinç düzeyi yükseldikçe hastanelerin önemi artacaktır.

2.2. HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ

Hastaneler hizmet işletmesi olduğundan diğer işletmelere nazaran farklı özelliklere sahiptirler. Bu özellikler ana hatları ile sunulmuştur.

- Hastaneler karmaşık yapıda açık-dinamik sistemlerdir
- Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır
- Hastaneler günde 24 saat hizmet veren organizasyonlardır
- Hastaneler personelinin önemli bir kısmı bayanlardan oluşan organizasyonlardır.

Bu özellikler ayrıntılı olarak takip eden bölümlerde incelenmiştir.

2.2.1. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir

Hastaneler, sağlık tanımı kapsamındaki hizmetleri üreten günümüzün en karmaşık işletmeleridir (Şahin, 2002:1).

Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık oluşudur. Diğer bir nedeni de, çok sayıda farklı hastalıklardan şikayetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Bu yüzden, herhangi bir an için hastaneye olan talep doğru olarak tahmin edilememektedir.

Hizmet üretimi yapan işletmelerde de basit veya karmaşık üretim süreçleri gözlenir. Büyük bir hastane de en basit ve en karmaşık sağlık hizmetlerinin üretildiği yerlerdir. Hastalardan bazıları sadece ilaç tedavisi ile sağlıklarına kavuşturulmaya çalışılırken, bazıları ilaç yanında laboratuvar, röntgen, ameliyat, yataklı bakım gerektiren çok daha uzun süreli ve karmaşık tedavi işlemleri görür (Özkan, 2003: 128). İşte tedavilerin acil olması, kabul edilme zorunluluğu, personel ve donanım açısından her zaman hazır olunması hastanede fazla sayıda personel istihdamına ve dolayısıyla karmaşık bir yapıya neden olur (Başol, 1994:8).

Hastanedeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, yapısal, karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. Özellikle 20. yüzyılda tıpta ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıpta ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması

hastanede hem personel, hem de hizmet birimleri sayısının hızla artmasına neden olmuştur.

Teşhis ve tedavide kullanılan teknolojinin karmaşık oluşu, nedenlerinden bir diğeridir. Her geçen gün yeniliklerin eklendiği tıp dünyasında, teknolojik gelişmeler sonucu yeni uzmanlık alanları, yeni bölümler açılmasına sebep olmuştur (Başol, 1994:9).

Yukarıda hastane karmaşık yapısının nasıl olduğu üzerinde durulmuştur. Takip eden bölümde ise hastanelerin matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlar olduğu açıklanacaktır.

2.2.2. Hastaneler Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır

Matriks yapı eğitim ve deneyim düzeyi yüksek uzmanları takım halinde bir araya getiren, proje bazında işbirliğini kolaylaştıran, karar vermeyi fonksiyonlar ve süreçler üzerinde dağıtan merkezkaç bir örgütlenme şeklidir (Kutlu, 2008). Yani matriks organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre gruplandırıldığı bir organizasyonun üstüne proje organizasyonunun monte edilmesi ile ortaya çıkan bir yapıdır.

Matriks organizasyonda fonksiyonel yönetici ile vaka (proje) yöneticisi olmak üzere iki tür yönetici bulunmaktadır. Fonksiyonel yönetici, işin kimler tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konularıyla ilgilenmektedir. Vaka yöneticisi ise, neyin ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir (Koçel, 1982 :180-7).

Hastanede faaliyetlerin tıbbi hizmetler, hemşirelik hizmetleri, seklinde gruplandırılması fonksiyonel örgütlenmeyi ifade etmektedir. Tıbbi hizmetlerden sorumlu olan başhekim, hemşirelik hizmetlerinde sorumlu olan başhemşire birer fonksiyonel yöneticidir. . Bir hastanın tedavisinde yalnızca hekim ve hemşire yer alabilirken, başka bir hastanın tedavisinde hekim, hemşire, ameliyathane ve fizik-tedavi ve rehabilitasyon bölümü personeli de

sosyal hizmet uzmanı da yer alabilmektedir. Uygulanan tedavi "şahsileştirilmiş tedavi" olduğundan, her hasta hekim için projedir: Projenin sorumlusu ve yöneticisi de, hastanın hekimidir. Tedavi ekibinde yer alan sağlık personeli ise hizmetin, yürütülmesi açısından hekime tedarik ve mesleki konularda da bağlı oldukları fonksiyonel yöneticilere karşı sorumludur. Bu bakımdan, matriks organizasyonun iyi işleyebilmesi için sorumluluk ve yetki alanlarının çok net şekilde belirlenmesi, bu yapıya uygun, tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda matriks yapının neyi ifade ettiğinden ve hastanelerin matriks yapıda organizasyonlar oldu açıklanmaya çalışılmıştır. Takip eden bölümde ise hastanelerin 24 saat hizmet veren bir organizasyon oluşu üzerine durulacaktır.

2.2.3. Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır

Hastaneye gelen hastanın tedavisi acillik ve reddedilemezlik özelliği gösterdiği ve hastanedeki bir kısım hastanın sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde tüm gün boyunca hizmet verilmektedir. 24 saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastanedeki bir kısım personel vardiya ve/veya nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır. Özellikle gece çalışan personelin kişiler arası ilişkilerinde ve göreve bağlılıklarında zayıflık görüldüğünden, hastanenin gece ve akşam vardiyalarındaki yönetimi, gerek hastane giderlerinin kontrolü, gerekse hastanın sağlığı açısından önem taşımaktadır.

2.2.4. Hastaneler Personelinin Önemli Bir Kısmı Bayanlardan Oluşan Organizasyonlardır

Hastanedeki insan gücünün önemli bölümünü, yaklaşık üçte birini bayanlar oluşturmaktadır. Bayan personelin bir özellik olarak ele alınmasının sebebi, bayan personel arasında devir hızının yüksek olmasıdır. Akşam ve gece vardiyalarında, tatil günlerinde çalışılıyor olunması, özellikle bayan personel için bazı problemlere sebep olmaktadır. Ulaşım zorlukları, çocuklarının bakımı, karı-koca arasındaki huzursuzluklar bunlardan

bazılarıdır. Bu yüzden evlendikten sonra görevden ayrılmalar sık olmaktadır ve buna bağlı olarak personel devir hızı yükselmektedir. Hizmetlerin aksamadan yürütülebilmesi için hastanelerde bu hususun dikkate alınması gerekmektedir (Seçim, 2008).

2.3. HASTANELERDE PERSONELİN VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Hizmet sektörünün dünya ve Türkiye ekonomisi içindeki payının artışı, yaşam süresi ortalamasının hemen hemen tüm dünya ülkelerinde yükselmesi ve buna bağlı olarak sağlık sektörünün sürekli teknolojik gelişim ve ekonomik büyüme içinde olması sektörde sunulan hizmetin kalitesinin önemini artırmaktadır. Özellikle müşteri odaklı pazarlamanın tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmalar tarafından benimsenmeye başlamasıyla birlikte, Türkiye’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar çeşitli girişimlerde bulunarak hizmet kalitelerini yükseltmeyi amaçlamaktadırlar (Yağcı ve Duman, 2006: 219). Hizmet kalitesinin yükselmesi ise personele verilen önemden ve personeli motive eden araçlardan geçmektedir.

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 (Özer ve Bakır, 2003: 118). Dolayısıyla da sağlık personelinin öneminin yadsınamaz bir gerçek olduğu ortaya çıkmaktadır (Pınar vd, 2005: 205-206). Hastane personeline ne kadar çok önem verilir ise hastane o kadar verimli bir sağlık hizmeti verir.

Görüldüğü gibi hastanelerin verimliliğinde temel teşkil eden konu personeldir. Hastanede personelin olmaması durumunda sağlık hizmetinin verilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla personele verilen önem verimli bir sağlık hizmetini de beraberinde getirecektir. Bunun içinde hastane yöneticilerini büyük görevler düşmektedir.

Yukarıda personelin hastane için ne kadar önemli bir faktör olduğundan bahsedilmeye çalışıldı. Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları amaçlara ve kaliteli hizmet seviyesine ulaşabilmesi, kurum tarafından sağlıklı ve adaletli bir motivasyon yapılmasına bağlıdır (Bayar vd, 2008). Dolayısıyla personelin verimliliğinin artırılmasında motivasyonunda önemli bir yeri vardır.

Hastane personelinin her birisi kendine getirilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça idari faaliyetlerden hiçbir sonuç alınamaz. Dolayısıyla kişinin verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye karşı istekli olması gerekir. Bu aşamada da motivasyon devreye girerek bu isteğin yoğunlaşmasında etkili olur (Aykanat, 2003: 57).

Kişinin ihtiyaçları giderildikçe kişi yaptığı işten tatmin olur. Çalışma çevresi ve iş tatmini hastanelerde giderek önemli hale gelmiştir. Bunun için yöneticinin motivasyon konusunda bilgi sahibi olması gereklidir. Yönetici motivasyon konusunda bilgi sahibi olmazsa adım atmak mümkün olmamaktadır. Bunun için yöneticinin motivasyon için gerekli ortamı sağlaması gerekmektedir (Atay, 2000: 57).

2.3.1.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 dayandırırılar. 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 yaralanmalarının 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 yöneltilmesi, 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 iş görenlerin 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 açısından da çok önemlidir. Sağlık çalışanlarının karşılaşılabilecekleri gerginlikler, yakınmalar, iş görenlerin performansını azaltabilmekte, tedavi ve bakım hizmeti verdikleri hastalara zarar verme olasılığını artırabilmektedir (Aslan,1998:4-8).

Özellikle hastanelerin amacı sağlıklı girdiyi sağlıklı çıktıya dönüştürmektir. Burada yönetim açısından 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

2.3.2. Personel Motivasyonunun Sağlık Kurumlarındaki Önemi ve Verimlilik Etkisi

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 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, ikinci 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 (www. 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 i müşterinin memnuniyeti kastedilmektedir. Bunun içindir ki dış müşterinin yanında i müşterinin de beklentilerinin karşılanması, en hızlı, kaliteli ve verimli hizmet sunacak i müşteri olarak kabul edilen sağlık ve diğer çalışanların motivasyonuna ve motivasyon sonunda gerçekleşecek doyuma ve performansına bağlıdır. Hemşireler hastanelerde çalışan çalışanlarının yaklaşık %60'ını oluşurmaktadır. Bu nedenle hemşirelerin motivasyonu hastanelerin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir (Altındış ve zdemir,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 vd, 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).

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.

İş görenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin, iş görenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine bağlıdır. Çünkü iş görenleri nelerin motive ettiği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Ayrıca, motivasyonun kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Başka deyişle, bir iş görenin motive olmasını sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkilemeyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanı, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, iş görenleri 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 birçok 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 ve Bakır,2003:118).

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 (Ay ve 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 vd, 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.

Yukarıda personelin motivasyonu ve personele verilen öneminden bahsedilmeye çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ

Hızla ilerleyen teknoloji ile birlikte yönetim bilimlerine ve özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye bağlı olarak iş göreni 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 iş görenin 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.

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, iş görenin motivasyon durumunu göz önüne alarak motivasyon faktörlerini etkin bir şekilde kullanması gerekir.

3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZİ

"Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri ile verimlilik arasında ilişki vardır. Motivasyon faktörleri verimlilik üzerinde değişkenlik göstermektedir" cümlesi araştırmanın temel hipotezini oluşturmaktadır. Motivasyonu yüksek, işini severek yapan, güler yüzlü hizmet veren personel, hem hasta ve hasta yakınları için olumlu bir etki oluşturacak, hem de personel motivasyonunda pozitif geri dönüşüm sağlayarak, çalışana iş tatmini ve insanlara faydalı olmanın mutluluğunu yaşatacaktır.

3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonuna etki eden faktörler ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkileri ve iş ortamında hangi motivasyon faktörlerinin verimlilik üzerine etkisi olduğunu belirlemek amacıyla ESOGÜ Tıp Fakültesi'nde çalışan doktor, hemşire, sağlık memuru, teknisyen (laboratuar, radyoloji, anestezi), diyetisyen, fizyoterapist, idari memur, hizmetli, vb. gibi 250 sağlık personeline anket uygulanmıştır. Rastgele örneklem yöntemi ile seçilen ve anket uygulamasını kabul eden personele Ek-3 de sunulan anket uygulanmıştır. Seçilen deneklerin, saptanan sınırlılıklar içinde evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırma evrenini oluşturan personel sayısının doğruluğu, kaynak olarak kullanılan ESOGÜ Tıp Fakültesi Hastanesi ile sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle sonuçlar bütün hastanelere genellenemez. Bu araştırma ESOGÜ Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan personeli kapsamaktadır.

Amaca ulaşabilmek için motivasyonu etkileyen; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler üç 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.

3.3.1. İstatistikî Değerlendirmeler

Bu bölümde 25 soru cümlesinden oluşan ölçeğe faktör analizi uygulanmış, çalışan motivasyonuna etki eden faktörler tespit edilmiştir. Veriler SPSS 13.0 programında değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından her bir faktör grubunun ortalamasından oluşan istatistiksel değişkenler hesaplanmış ve bu değişkenlere ilişkin istatistiksel analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Ardından ele alınan motivasyon faktörleri üzerinden iki grup ortalamasının karşılaştırılmasında "t test", ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasında "F testi" kullanılmıştır. F testi bütünleşik bir test olduğundan, farklar anlamlı bulunduğu ikili karşılaştırmalar için Scheffe testinden yararlanılmıştır.

3.3.2. FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Çalışan motivasyon ölçeğine öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, anket sorularının (maddelerin, tutum ve davranışların) güvenilirliğini ölçer. Ölçekte yer alan 17 ifadenin CRONBACH ALFA Güvenilirlik Katsayısı 0.618 olarak bulunmuştur. Bu değer anket sonuçlarının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1.Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,618	17

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır(Kalaycı vd.,2005:405)

0,00 < α < 0,40 ise ölçek güvenilir değil,

0,40 < α < 0,60 ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

0,60 < α < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilir,

0,80 < α < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo2.Ekonomik, Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Cinsiyete Göre Farklılıklara İlişkin; t-Testi Sonuçları.

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-test		
		F	p		ser.d.	p (2-yönlü)
Ekonomik	Varyanslar eşit	2,486	,116	-,014	248	,989
Psiko-sosyal	Varyanslar eşit	,000	,997	-,427	248	,670
Yönetmel	Varyanslar eşit değil	8,778	,003	2,846	230,486	,005

Burada kurulacak Ho hipotezi Cinsiyet bakımından Ekonomi sorularına verilen puan ortalamaları arasında fark yoktur. Cinsiyet bakımından Levene testine göre varyansların eşit olduğu görülmüştür (Ekonomi sorularına verilen puan ortalamaları). Bu varsayım altında, Ekonomi sorularına verilen puan ortalamaların eşitliği için t test bölümündeki p değeri ile anlamlılık düzeyi karşılaştırılır. Eğer $p >$ anlamlılık düzeyi ise Ho hipotezi kabul edilir. Ekonomi soruları için p değeri 0,989 bulunmuştur. $p=0,989 >$ anlamlılık düzeyi=0,05 olduğundan Ho kabul edilir. Diğer bir deyişle, Cinsiyet bakımından Ekonomi sorularına verilen puan ortalamaları arasında farklılık yoktur. Benzer biçimde Cinsiyet bakımından Psiko-Sosyal sorularına verilen puan ortalamaları arasından farklılık yoktur. Ancak, cinsiyet bakımından Yönetmel sorularına verilen puan ortalamaları arasında farklılık vardır. ($p < 0,05$)

Tablo 3. Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Medeni Duruma Göre Farklılıklara İlişkin; t-Testi Sonuçları.

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi	
		F	p
Ekonomik	Varyanslar eşit	,314	,576
Psiko-sosyal	Varyanslar eşit	1,367	,243
Yönetmel	Varyanslar eşit	1,353	,246

Medeni durum bakımından, yönetmel sorularına verilen puan ortalamaları arasında farklılık vardır. ($p < 0,05$)

Tablo 4. Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Yaş Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; F Test (Anova)Test Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser.d.	Kareler ortalama sı	F	p
Ekonomik	Gruplar arası	,895	5	,179	,566	,726
	Gruplar içi	77,129	244	,316		
	Toplam	78,024	249			
Psiko-sosyal	Gruplar arası	1,892	5	,378	1,985	,081
	Gruplar içi	46,504	244	,191		
	Toplam	48,396	249			
Yönetmel	Gruplar arası	,938	5	,188	,292	,917
	Gruplar içi	156,631	244	,642		
	Toplam	157,569	249			

Ho hipotezi Yaş bakımından ekonomi sorularına verilen puan ortalamaları arasında farklılık yoktur biçiminde olacaktır.

Yaş bakımından, ekonomi, psiko-sosyal ve yönetmel sorulara verilen puan ortalamaları arasında bulunan P değerine göre (0.726) farklılık yoktur.

($p < 0,05$)

Tablo 5. Ekonomik, Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Eğitim Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; F Test Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Ekonomik	Gruplar Arası	1,550	3	,517	,662	176
	Gruplar İçi	76,474	246	,311		
	Toplam	78,024	249			
Psiko-Sosyal	Gruplar Arası	,759	3	,253	,307	273
	Gruplar İçi	47,636	246	,194		
	Toplam	48,396	249			
Yönetmel	Gruplar Arası	2,494	3	,831	,319	269
	Gruplar İçi	155,075	246	,630		
	Toplam	157,569	249			

Eğitim durumu bakımından, ekonomi, psiko-sosyal ve yönetmel sorulara verilen puan ortalamaları arasında farklılık yoktur. ($p>0,05$)

Tablo 6. Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Unvan Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; F Test Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serb.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Ekonomik	Gruplar arası	,772	4	,193	,612	,654
	Gruplar içi	77,252	245	,315		
	Toplam	78,024	249			
Psiko-sosyal	Gruplar arası	2,102	4	,526	2,781	,027
	Gruplar içi	46,293	245	,189		
	Toplam	48,396	249			
Yönetmel	Gruplar arası	5,357	4	1,339	2,156	,075
	Gruplar içi	152,212	245	,621		
	Toplam	157,569	249			

Unvan Durumuna göre ekonomi, psiko-sosyal ve yönetmel sorulara verilen puan ortalamaları arasında bulunan P değerine göre (0.654) farklılık yoktur. ($p< 0,05$)

Tablo 7. Ekonomik,Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Unvan Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; Scheffe Testi

Meslek Ünvanı	Meslek Ünvanı	Farklar Ortalaması (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Düşük Değer	Yüksek Değer
Doktor	Hemşire	,07337	,11164	,980	-,2732	,4199
	Teknisyen	-,00204	,11377	1,000	-,3552	,3511
	Hizmetli	-,18737	,11715	,635	-,5510	,1762
	İdari Memur	-,04298	,11975	,998	-,4147	,3287
Hemşire	Doktor	-,07337	,11164	,980	-,4199	,2732
	Teknisyen	-,07541	,07429	,905	-,3060	,1552
	Hizmetli	-,26074(*)	,07936	,031	-,5071	-,0144
	İdari Memur	-,11635	,08315	,743	-,3744	,1417
Teknisyen	Doktor	,00204	,11377	1,000	-,3511	,3552
	Hemşire	,07541	,07429	,905	-,1552	,3060
	Hizmetli	-,18533	,08233	,284	-,4409	,0702
	İdari Memur	-,04093	,08599	,994	-,3078	,2260
Hizmetli	Doktor	,18737	,11715	,635	-,1762	,5510
	Hemşire	,26074(*)	,07936	,031	,0144	,5071
	Teknisyen	,18533	,08233	,284	-,0702	,4409
	İdari Memur	,14439	,09041	,636	-,1362	,4250
İdari Memur	Doktor	,04298	,11975	,998	-,3287	,4147
	Hemşire	,11635	,08315	,743	-,1417	,3744
	Teknisyen	,04093	,08599	,994	-,2260	,3078
	Hizmetli	-,14439	,09041	,636	-,4250	,1362

* The mean difference is significant at the .05 level.

Unvan durumuna göre, ekonomi ve yönetmel sorulara verilen puan ortalamaları arasında farklılık yoktur. Ancak Psiko-sosyal açıdan sorulara verilen puan ortalamaları arasında farklılık vardır.($p < 0,05$)

Scheffe Testi sonuçları incelendiğinde, sadece hemşireler ile hizmetliler arasında psiko-sosyal açıdan fark anlamlı bulunmuştur. Fark hizmetlilerin lehinedir. Hizmetlilerin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler hemşirelerden yüksektir.

Tablo 8. Ekonomik, Psiko-Sosyal ve Yönetmel Bakımdan Aylık Ücret Durumuna Göre Farklılıklara İlişkin; F Test Sonuçları

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Ekonomik	Gruplar arası	,816	4	,204	,648	,629
	Gruplar içi	77,208	245	,315		
	Toplam	78,024	249			
Psiko-sosyal	Gruplar arası	1,002	4	,250	1,294	,273
	Gruplar içi	47,394	245	,193		
	Toplam	48,396	249			
Yönetmel	Gruplar arası	1,107	4	,277	,433	,785
	Gruplar içi	156,462	245	,639		
	Toplam	157,569	249			

Aylık ücret durumu bakımından, ekonomi, psiko-sosyal ve yönetmel sorulara verilen puan ortalamaları arasındaki P değerine göre (0.629) farklılık yoktur.($p>0,05$)

3.3.3.ARAŞTIRMA VERİ SONUÇLARI

Anketi toplam 250 kişi cevaplamıştır. 250 cevaplayıcının frekans dağılımları her bir soru için aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Hastanelerde çalışan personelin çoğunluğunu bayanların oluşturduğu hastane özellikleri konusunda söz edilmişti. Burada katılımcıların cinsiyeti “bayan” olanların %62 oranına sahip 155 kişiden oluştuğu görülmektedir. Cinsiyeti “erkek” olan 95 kişinin anketi değerlendirme oranı ise %38’dir.

Tablo 9.Cinsiyet için Frekans Dağılımı

		Frekans	%
	Bayan	155	62,0
	Erkek	95	38,0
	Toplam	250	100,0

Tablo10. Cinsiyet İçin Grup İstatistiği

Cinsiyet		Ekonomik	Psiko-Sosyal	Yönetsel
Bayan	Ortalama	2,3516	2,0667	2,9371
	Kişi Sayısı	155	155	155
	Standart Sapma	,52895	,44653	,84448
	Standart Hata ve Ortalama	,04249	,03587	,06783
Erkek	Ortalama	2,3526	2,0912	2,6605
	Kişi Sayısı	95	95	95
	Standart Sapma	,60965	,43337	,67823
	Standart Hata ve Ortalama	,06255	,04446	,06958
Total	Ortalama	2,3520	2,0760	2,8320
	Kişi Sayısı	250	250	250
	Standart Sapma	,55978	,44086	,79549
	Standart Hata ve Ortalama	,03540	,02788	,05031

Cinsiyet durumuna göre, ekonomi ve yönetsel, psiko sosyal sorulara verilen puan ortalamaları arasında farklılık yoktur. ($p < 0,05$)

Yaş değişkeni dikkate alındığında, burada "38-40" yaş grubunda olanların oranı %24,4'dir. "31-35" yaş grubunda olup ankete cevap verenlerin oranı ise %28,4 'dür. Diğer değişkenler değerlendirildiğinde %12,8 ile "26-30" yaş grubunda olup tüm değerlendirmeye göre hastane çalışan personelin yoğunluğunun "26-40" yaş grubunda olduğu söylenebilmektedir. "41-45" ve "46+" değişkenleri % 18,4 toplam oranı ile küçük bir oran teşkil etmektedir ki buradan orta yaş grubunun hastanede çalıştığı ifade edilebilmektedir.

Tablo 11.Yaş İçin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
18-25	15	6,0
26-30	32	12,8
31-35	71	28,4
36-40	61	24,4
41-45	41	16,4
46+	30	12,0
Toplam	250	100,0

Tablo 12. Yaş İçin Grup İstatistiği

YAŞ		Ekonomik	Psiko-Sosyal	Yönetmel
18-25	Ortalama	2,3500	2,1185	2,7000
	Kişi Sayısı	15	15	15
	Standart Sapma	,77805	,44338	,64918
	Standart Hata ve Ortalama	,20089	,11448	,16762
26-30	Ortalama	2,3828	2,1424	2,9375
	Kişi Sayısı	32	32	32
	Standart Sapma	,60236	,54887	,65991
	Standart Hata ve Ortalama	,10648	,09703	,11666
31-35	Ortalama	2,3415	2,0986	2,7958
	Kişi Sayısı	71	71	71
	Standart Sapma	,57669	,42561	,81538
	Standart Hata ve Ortalama	,06844	,05051	,09677
36-40	Ortalama	2,3320	1,9435	2,8689
	Kişi Sayısı	61	61	61
	Standart Sapma	,50564	,42967	,91811
	Standart Hata ve Ortalama	,06474	,05501	,11755
41-45	Ortalama	2,2744	2,0623	2,7805
	Kişi Sayısı	41	41	41
	Standart Sapma	,55285	,40829	,87535
	Standart Hata ve Ortalama	,08634	,06376	,13671
46+	Ortalama	2,4917	2,2185	2,8667
	Kişi Sayısı	30	30	30
	Standart Sapma	,47563	,37080	,57135
	Standart Hata ve Ortalama	,08684	,06770	,10431
Total	Ortalama	2,3520	2,0760	2,8320
	Kişi Sayısı	250	250	250
	Standart Sapma	,55978	,44086	,79549
	Standart Hata ve Ortalama	,03540	,02788	,05031
	Standart Hata ve Ortalama	,08684	,06770	,10431

Eğitim durumu değişkeni dikkate alındığında, “lise” mezunu oranının %32,4 ile yüksek olduğu dikkati çekmektedir. “ön-lisans” mezunlarının oranı, %30,4 ’tür. "Lisans mezunları" %26,4, "lisansüstü" %10,8 oranı izlenmektedir.

Tablo 13.Eğitim durumu için Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Lise	81	32,4
Ön lisans	76	30,4
Lisans	66	26,4
Lisans Üstü	27	10,8
Toplam	250	100,0

Tablo 14. Eğitim Durumu için Grup İstatistiği

Eğitim Durumu		Ekonomik	Psiko-sosyal	Yönetmel
Lise	Ortalama	2,2531	2,1440	2,6883
	Kişi Sayısı	81	81	81
	Standart Sapma	,59094	,43477	,79503
	Standart Hata ve Ortalama	,06566	,04831	,08834
Ön Lisans	Ortalama	2,4416	2,0808	2,8896
	Kişi Sayısı	77	77	77
	Standart Sapma	,55886	,44976	,79004
	Standart Hata ve Ortalama	,06369	,05126	,09003
Lisans	Ortalama	2,3409	2,0067	2,9091
	Kişi Sayısı	66	66	66
	Standart Sapma	,55407	,45034	,78769
	Standart Hata ve Ortalama	,06820	,05543	,09696
Lisans Üstü	Ortalama	2,4231	2,0256	2,9135
	Kişi Sayısı	26	26	26
	Standart Sapma	,44028	,39791	,81836
	Standart Hata ve Ortalama	,08635	,07804	,16049
Total	Ortalama	2,3520	2,0760	2,8320
	Kişi Sayısı	250	250	250
	Standart Sapma	,55978	,44086	,79549
	Standart Hata ve Ortalama	,03540	,02788	,05031

Unvan değişkeni için frekans dağılımı incelendiğinde %30'unu "hemşire", %25'ini "teknik personel", %17'sini "idari memur" oluşturmaktadır.

Tablo 15. Unvan Durumu İçin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Doktor	19	7,6
Hemşire	75	30,0
Teknisyen	63	25,2
Hizmetli	50	20,0
İdari memur	43	17,2
Toplam	250	100,0

Tablo 16. Unvan Durumu İçin Grup İstatistiği

Meslek Unvanı		Ekonomik	Psiko sosyal	Yönetsel
Doktor	Ortalama	2,5000	2,0526	2,7763
	Kişi Sayısı	19	19	19
	Standart Sapma	,42492	,32154	,76782
	Standart Hata ve Ortalama	,09748	,07377	,17615
Hemşire	Ortalama	2,3400	1,9793	2,9633
	Kişi Sayısı	75	75	75
	Standart Sapma	,61049	,40505	,80402
	Standart Hata ve Ortalama	,07049	,04677	,09284
Teknisyen	Ortalama	2,3611	2,0547	2,9286
	Kişi Sayısı	63	63	63
	Standart Sapma	,56579	,44885	,77956
	Standart Hata ve Ortalama	,07128	,05655	,09822
Hizmetli	Ortalama	2,2750	2,2400	2,7700
	Kişi Sayısı	50	50	50
	Standart Sapma	,58521	,48891	,78383
	Standart Hata ve Ortalama	,08276	,06914	,11085
İdari Memur	Ortalama	2,3837	2,0956	2,5581
	Kişi Sayısı	43	43	43
	Standart Sapma	,48289	,43884	,78649
	Standart Hata ve Ortalama	,07364	,06692	,11994
Total	Ortalama	2,3520	2,0760	2,8320
	Kişi Sayısı	250	250	250
	Standart Sapma	,55978	,44086	,79549
	Standart Hata ve Ortalama	,03540	,02788	,05031

Mesleki çalışma süresi için frekans dağılımı incelendiğinde yaklaşık olarak eşit dağılım görülmektedir. Yoğunluk "16-20 yıl" ile %22,8 oranı izlenmektedir.

Tablo 17.Mesleki çalışma süresi için Frekans Dağılımı

	Frekans	%
0-5 yıl	37	14,8
6-10 yıl	48	19,2
11-15 yıl	48	19,2
16-20 yıl	57	22,8
21-25 yıl	41	16,4
26+	19	7,6
Toplam	250	100,0

Osmangazi Tıp Fakültesi Hastanesinde ki çalışma süresi için frekans dağılımı incelendiğinde yoğunluk %33,6 oranı ile "0-5 yıl" arasında olduğu izlenmektedir.

Tablo 18.Bu Hastanedeki Çalışma Süresi için Frekans Dağılımı

	Frekans	%
0-5 yıl	84	33,6
6-10 yıl	48	19,2
11-15 yıl	42	16,8
16-20 yıl	37	14,8
21-25 yıl	28	11,2
26+	11	4,4
Toplam	250	100,0

Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar %76 oranında evli olduğu izlenmektedir.

Tablo 19. Medeni Durum İçin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Evli	190	76,0
Bekar	60	24,0
Toplam	250	100,0

Tablo 20. Medeni Durum İçin Grup İstatistiği

Medeni Durum		Ekonomik	Psiko sosyal	Yönetsel
Evli	Ortalama	2,3750	2,0825	2,7671
	Kişi Sayısı	190	190	190
	Standart Sapma	,54781	,45248	,81205
	Standart Hata ve Ortalama	,03974	,03283	,05891
Bekar	Ortalama	2,2792	2,0556	3,0375
	Kişi Sayısı	60	60	60
	Standart Sapma	,59499	,40477	,70834
	Standart Hata ve Ortalama	,07681	,05226	,09145
Total	Ortalama	2,3520	2,0760	2,8320
	Kişi Sayısı	250	250	250
	Standart Sapma	,55978	,44086	,79549
	Standart Hata ve Ortalama	,03540	,02788	,05031

Medeni durum incelendiğinde, ekonomi, psiko-sosyal ve yönetsel sorulara verilen puan ortalamaları arasındaki farklılık yoktur. ($p>0,05$)

Aylık Ücret ile ilgili frekans dağılımı incelendiğinde”700-3000 TL” arasında yer alan eşit dağılım izlenmektedir. “3000 TL” üzeri ücret alan %6,4'lük bir orana sahip olduğu izlenmektedir.

Tablo 21.Aylık Ücret Durumu İçin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
700-1000 TL	69	27,6
1001-2000 TL	84	33,6
2001-3000 TL	81	32,4
3001-4000 TL	9	3,6
4001+ TL	7	2,8
Toplam	250	100,0

3.3.4.MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ÖNEM DERESESİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde sağlık çalışanlarının ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerine verdikleri önem dereceleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bir başka ifade ile belirtilen motivasyon faktörlerinin sağlık çalışanları için bir motivasyon kaynağı olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların %41,2 sine sahip 103 kişi “Aldığı eğitime uygun bir iş yaptığını” ifade etmiştir. “Aldığı eğitime uygun bir iş yapmaktayım” frekans dağılımında %26,4 oranına sahip 66 kişi ise kesinlikle katılmadığını ifade etmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde hastane çalışanlarının aldığı eğitime uygun bir işte çalıştığı söylenebilmektedir. Kişilerin aldığı eğitime uygun bir işte çalışması motivasyon ve iş doyumuna açısından önemlidir denilebilmektedir. Bu verimlilik aynı zamanda etkin çalışma ve hasta memnuniyetini beraberinde getirmektedir.

Tablo 23."Aldığım Eğitime Uygun Bir İş Yapmaktayım " İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	66	26,4
Katılıyorum	103	41,2
Kararsızım	21	8,4
Katılmıyorum	35	14,0
Kesinlikle katılmıyorum	25	10,0
Toplam	250	100,0

"Yaptığım işin yeteneklerime uygun olması motivasyonumu artırır" frekans dağılımı incelendiğinde %46,8 oranı ile çalışanlar katıldıklarını ifade etmiş ve %46 oranında kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde yapılan işte yeteneklerine uygunluk motivasyon artırıcı etkisi vardır denilebilmektedir.

Tablo 24."Yaptığım İşin Yeteneklerime Uygun Olması Motivasyonumu Arttırır" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	115	46,0
Katılıyorum	117	46,8
Kararsızım	11	4,4
Katılmıyorum	5	2,0
Kesinlikle katılmıyorum	2	,8
Toplam	250	100,0

"İş ortamındaki ilişkilerimin güçlü olması motivasyonumu artırır" sorusu değerlendirildiğinde %66,4'lük bir kesimin kesinlikle katıldığını ifade

ettiği izlenmektedir. Bu orana birde %28'lik katılıyorum oranı sorunun pekiştiriciliğini oluşturmaktadır. Sonuçlardan da izlendiği üzere iş ilişkilerinin güçlü olması motivasyon üzerinde büyük etki gösterdiği ifade edilebilmektedir. İş ortamındaki insan ilişkilerinin güçlü olması motivasyonu psiko-sosyal açıdan en çok etkileyen araçtır. Farklı eğitim ve iş grubuna sahip hastane çalışanlarının uyumlu çalışması yani ekip çalışması motivasyonu, etkili ve verimli çalışmayı olumlu etkilemektedir.

Tablo 25."İş ortamındaki ilişkilerimin Güçlü Olması Motivasyonumu Arttırır" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	166	66,4
Katılıyorum	70	28,0
Kararsızım	9	3,6
Katılmıyorum	3	1,2
Kesinlikle katılmıyorum	2	,8
Toplam	250	100,0

"Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum" sorusu ile personelin aldığı ücret yaptıkları işin karşılığı olup olmadığı sorgulanmış ve %62 oranında katılmadığını ifade ederek yaptıkları işe göre daha düşük ücret aldığını ifade ettikleri söylenebilmektedir. Bu sonuca göre sağlık çalışanları harcadıkları işgücünün maddi olarak karşılığını alamadıklarını ifade etmiştir, genel olarak motivasyon üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Tablo 26."Aldığım Ücretin Yaptığım İşin Karşılığı Olduğunu Düşünüyorum" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	23	9,2
Katılıyorum	39	15,6
Kararsızım	33	13,2
Katılmıyorum	89	35,6
Kesinlikle katılmıyorum	66	26,4
Toplam	250	100,0

"Aldığım ücret ne kadar yüksek olursa iş motivasyonum o derece artar" motivasyon faktörü değerlendirildiğinde %88,4'lük bir oranla katılıyorum cevapları ile ücretin yüksekliğinin motivasyon üzerinde etkisinin büyük olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 27."Aldığım Ücret Ne Kadar Yüksek Olursa İş Motivasyonum O Derece Artar" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	116	46,4
Katılıyorum	105	42,0
Kararsızım	8	3,2
Katılmıyorum	17	6,8
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,6
Toplam	250	100,0

"İş yerinde yönetimin personele davranış stratejisinden memnunum" faktörü incelendiğinde %27'lik bir oranla personelin katıldığı izlenmekte olup, %24 oranında kararsız, %21,2 oranında katılmadıkları ve %17,6 oranında kesinlikle katılmadıkları ifadeleri izlenmiştir. Bu sonuçlara göre

personellerin yönetin davranışlarından memnun olmadığı ve motivasyonları yönünde olumsuz etki gösterdiği ifadesi kullanılabilmektedir. Farklı bir ifadeyle soru değerlendirmesi sonucunda personel açısından yönetimin davranış stratejileri yönetsel-örgütsel motivasyon araçları yönünden olumsuz etki göstermektedir.

Tablo 28."İş Yerinde Yönetimin Personele Davranış Stratejisinden Memnunum" İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	24	9,6
Katılıyorum	69	27,6
Kararsızım	60	24,0
Katılmıyorum	53	21,2
Kesinlikle katılmıyorum	44	17,6
Toplam	250	100,0

"Çalışan personelin problemleri hastane yönetimi tarafından kısa sürede çözülmektedir" faktörü değerlendirildiğinde ankete katılanların %55,6'lık gibi büyük bir oranı katılmadığını ifade ederek olumsuz yönde bir motivasyon oranı belirlemişlerdir. Bu sonuca göre yönetimin personelin sorunları üzerinde ilgisiz kaldığı ifadesi kullanılabilmektedir.

Tablo 29."Çalışan Personelin Problemleri Hastane Yönetimi Tarafından Kısa Sürede Çözülmektedir." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	13	5,2
Katılıyorum	38	15,2
Kararsızım	60	24,0
Katılmıyorum	87	34,8
Kesinlikle katılmıyorum	52	20,8
Toplam	250	100,0

"Hastane yönetimi görev alanımla ilgili kararlarda fikirlerime önem verir" faktörü değerlendirildiğinde %26,8 oranına sahip 67 kişi kararsızlık ifade etmektedir. %25,2'lik bir oran katılmadığını ve %20'lik bir oranda kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir. Bu oranlara göre yönetimin personelin görev alanları ile ilgili fikirlerine değer vermediğini sonucu çıkarılabilmektedir.

Tablo 30."Hastane Yönetimi Görev Alanımla İlgili Kararlarda Fikirlerime Önem Verir." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	17	6,8
Katılıyorum	53	21,2
Kararsızım	67	26,8
Katılmıyorum	63	25,2
Kesinlikle katılmıyorum	50	20,0
Toplam	250	100,0

"İlgi alanlarıma göre çeşitli konferanslara katılımımın sağlanması motivasyonumu artmasının sağlar" katılımcıların % 76,4 lük bir kısmı da katıldığını ifade etmektedir. Personellerin bilimsel çalışma olanakları için çeşitli konferans, toplantı ve eğitimlere katılımlarının sağlanması psiko-sosyal açıdan motivasyonu olumlu etkilemektedir.

Tablo 31."İlgi Alanlarıma Göre Çeşitli Konferanslara Katılımımın Sağlanması Motivasyonumun Artmasını Sağlar." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	75	30,0
Katılıyorum	116	46,4
Kararsızım	29	11,6
Katılmıyorum	21	8,4
Kesinlikle katılmıyorum	9	3,6
Toplam	250	100,0

“İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksiklerin çıkardığı zorluklar motivasyonumu düşürür” faktörü değerlendirildiğinde %92’lik bir oranla katıldığı ifade etmişlerdir. Takip eden soruda da “İş yerindeki aydınlatma, havalandırma, gürültü gibi fiziksel faktörlerin uygunsuzluğu motivasyonumu azaltır” katılımcıların %88 katıldığını ifade etmiştir. Bu oranlar ele alındığında çalışma ortamlarının fiziki yapının ve ekipman eksikliğinin motivasyon üzerinde direkt olumsuz etkisi olduğu ifade edilebilir. Diğer bir deyişle hastanelerin fiziki koşullarının uygun ve ekipmanların tam ve çalışır durumda oluşu çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır ifadesi kullanılabilmektedir.

Tablo 32."İşimi Yaparken Gerekli Malzeme Ve Ekipmandaki Eksiklerin Çıkardığı Zorluklar Motivasyonumu Düşürür." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	121	48,4
Katılıyorum	109	43,6
Kararsızım	8	3,2
Katılmıyorum	4	1,6
Kesinlikle katılmıyorum	8	3,2
Toplam	250	100,0

Tablo 33."İş Yerindeki Aydınlatma, Havalandırma, Gürültü Gibi Fiziksel Faktörlerin Uygunsuzluğu Motivasyonumu Azaltır." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	116	46,4
Katılıyorum	104	41,6
Kararsızım	9	3,6
Katılmıyorum	10	4,0
Kesinlikle katılmıyorum	11	4,4
Toplam	250	100,0

“Çalışma saatlerimin belirsizliği motivasyonumu düşürür” faktörü ile çalışma saatleri değerlendirilmiş ve %89,2' lik kesinlikle katıldığını ifade eden grup, çalışma saatlerinde motivasyonun büyük bir oranla önemli olduğu ifade etmiştir. Çalışma saatlerindeki belirsizlik ve demografik özelliklerdeki cinsiyet sorusu birleştirildiğinde katılımcı sağlık personelinin bayan olması motivasyon üzerinde olumsuz yönde etkileşim sergilemektedir. Çalışma saatlerindeki belirsizlik motivasyon kadar iş verimini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 34."Çalışma Saatlerimin Belirsizliği Motivasyonumu Düşürür." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	118	47,2
Katılıyorum	105	42,0
Kararsızım	8	3,2
Katılmıyorum	12	4,8
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,8
Toplam	250	100,0

Sağlık çalışanlarının parasal ve manevi ödül arasındaki tercihlerini belirlemek amacıyla “Hastane çalışanları parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verir” anket sorusu sorulmuş ve 50,8 oranında pozitif sonuç elde edilmiştir. %20,8 kararsızım cevapları alınmıştır. Bu sonuçlar incelendiğinde personelin parasal ödüllere manevi ödüllerden daha fazla önem verdiği söylenebilmektedir.

Tablo 35."Hastane Çalışanları Parasal Ödüllere Manevi Ödüllerden Daha Çok Önem Verir." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	51	20,4
Katılıyorum	76	30,4
Kararsızım	52	20,8
Katılmıyorum	48	19,2
Kesinlikle katılmıyorum	23	9,2
Toplam	250	100,0

"Yapılan işin takdir edilmesi çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır" sorusu ile ankete katılan personelin %96,4'lik büyük çoğunluğun katılıyorum cevabı ile takdir edilmenin tatmin ve motivasyon üzerinde etkisinin büyük olduğu izlenmektedir.

Tablo 36."Yapılan İşin Takdir Edilmesi Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	145	58,0
Katılıyorum	96	38,4
Kararsızım	6	2,4
Katılmıyorum	1	,4
Kesinlikle katılmıyorum	2	,8
Toplam	250	100,0

"Bir kurumda (hastanede) ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır" sorusu ile ücret adaletsizliğinin personel üzerindeki etkisi sorgulanmış ve personeller tarafından %95,6 lık oranla katıldığı ifadelerini kullanılmıştır. Aynı işi yapan

kişilerin farklı ücret alması kişilerarası iletişimi olumsuz etkilemekte, psikolojik olarak verimleri de düşmektedir.

Tablo 37."Bir Kurumda (hastanede) Ücret Düşüklüğünden Çok Ücret Adaletsizliği Çalışanlar Arasında Huzursuzluk Yaratır." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	156	62,4
Katılıyorum	83	33,2
Kararsızım	6	2,4
Katılmıyorum	3	1,2
Kesinlikle katılmıyorum	2	,8
Toplam	250	100,0

"Çalışabileceğim en iyi kurumun (hastanenin)yine bu kurum olduğunu düşünüyorum" faktörü incelendiğinde personellerin yakın oranlarda memnuniyet ve memnuniyetsizlik ifadeleri kullandığı izlenmektedir. %12,4 oranında kesinlikle katılan, %23,2 oranında katılan, %30 oranında kararsız personel grubu izlenmektedir. %30'luk kararsız personelin diğer kurumlardaki çalışma koşulları ile ilgili bilgilerinin yeterince olmaması nedeniyle kararsızlık ifadesi kullandığı söylenebilir.

Tablo 38."Çalışabileceğim En İyi Kurumun (hastanenin) Yine Bu Kurum Olduğunu Düşünüyorum." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	31	12,4
Katılıyorum	58	23,2
Kararsızım	76	30,4
Katılmıyorum	54	21,6
Kesinlikle katılmıyorum	31	12,4
Toplam	250	100,0

Bir öncesi sorudan da alınan cevaba uygun olarak “Başka bir kurumda (hastanede) iş bulsam şu anki işimi bırakırım” faktörü incelendiğinde %34,4 oranında kararsız bir kesimin olduğu izlenmektedir. İş güvencesinin olduğu hastanede çalışan personelin başka bir işe giriş için güven duygusunun yeterince olmadığı, iş ve mesleki tatminini farklı bir yerde de değişmeyeceğini düşündükleri söylenebilmektedir. Personeller için iş güvencesinin ve ekonominin motivasyon açısından önemli olduğu izlenmiştir.

Tablo 39."Başka Bir Kurumda (hastanede) İş Bulsam Şu anki İşimi Bırakırım." İfadesine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Kesinlikle katılıyorum	31	12,4
Katılıyorum	63	25,2
Kararsızım	86	34,4
Katılmıyorum	44	17,6
Kesinlikle katılmıyorum	26	10,4
Toplam	250	100,0

3.3.5. SONUÇ

Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler ve motivasyon faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkilerinin incelendiği araştırma sonucunda motivasyonun verimlilik üzerinde etkisi olduğu izlenmiştir. Çalışmada, 25 soru cümlesinden oluşan ölçeğe faktör analizi uygulanmış, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından her bir faktör grubunun ortalamasından oluşan istatistiksel değişkenler hesaplanmış ve bu değişkenlere ilişkin istatistiksel analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Ardından ele alınan motivasyon faktörleri üzerinden iki grup ortalamasının karşılaştırılmasında "t testi" , ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasında "F testi" kullanılmıştır.

İşletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır (Karakaya ve Ay, 2007; 55).

Kişilerin aldığı eğitime uygun bir işte çalışması motivasyon ve iş doyumunu açısından önemlidir. Bu verimlilik aynı zamanda etkin çalışma ve hasta memnuniyetini beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda yapılan araştırma sonucunda personellerin bilimsel çalışma olanakları için çeşitli konferans, toplantı ve eğitimlere katılımları psiko-sosyal açıdan motivasyonu olumlu etkilemektedir. 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. Özellikle personelin iş yerinde kendini geliştirme imkanının olması, eğitim katılımlarının yönetim tarafından hem maddi hem de manevi desteklenmesi motivasyon açısından önemli etki gösterecektir. Dolayısıyla çalışanların hem aldığı eğitime uygun bir iş alanında çalışması hem de en son teknolojik gelişmelerin takip edilmesi yönünden yapılan eğitimlere katılması

motivasyon- verimlilik ve tanı- tedavi işlemlerinde pozitif etki sağlayacaktır. Ayrıca tüm bu uygulamalar sağlık işletmesinin ana amacı olan hasta memnuniyeti açısından da olumlu etki gösterecektir.

Sonuçlardan da izlendiği üzere iş ilişkilerinin güçlü olması motivasyon üzerinde büyük etki gösterdiği ifade edilebilmektedir. İş ortamındaki insan ilişkilerinin güçlü olması motivasyonu psiko-sosyal açıdan en çok etkileyen araçtır. Farklı eğitim ve iş grubuna sahip hastane çalışanları arasında koordinasyon ve yardımlaşma olmazsa olmaz bir faktördür. Ekibin çalışması motivasyon, etkili ve verimli çalışmayı olumlu etkilemektedir. Hastanelerde kliniklerin açık ve yakın bir iletişim içerisinde olması gerekir. Örneğin kardiyoloji servisinde yatan bir hasta için başka hastalıktan dolayı dahiliye servisinde konsültasyon istenebilir veya hangi klinikte olursa olsun bir hastanın laboratuvar, radyoloji vb. servislerde işlemleri olmaktadır. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde ekip çalışması ve iletişim zorunludur. Herhangi bir hastaya sunulan hizmetin verimlilik göstergelerinin yüksekliği, ekip üyelerinin etkili iletişim düzeylerine bağlıdır. Çalışan sağlık personeli ekip çalışması yönünde desteklenmeli, bu konunun önemi hizmet içi eğitimlerle anlatılarak benimsenmelidir. Özellikle iş ortamının monotonluğunu giderecek iş dışında da çeşitli sosyal faaliyetler organize edilmeli ve personel arası dostluk bağları kuvvetlendirilmelidir.

Sağlık çalışanları harcadıkları işgücünün maddi olarak karşılığını alamadıklarını ifade etmiş genel olarak motivasyon üzerinde olumsuz etki yarattığı izlenmektedir. Ücretin yüksekliğinin motivasyon üzerinde etkisinin büyük olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir faktör olarak ödüllendirmeler ele alındığında da maddiyatın ön planda olduğu izlenmektedir. Sonuç değerlendirildiğinde personelin parasal ödüllere manevi ödüllerden daha fazla önem verdiği, ekonomik faktörlerin motivasyon üzerinde etkisi büyüktür. Sağlık çalışanları ve tüm emek işçilerinde olduğu gibi en önemli motivasyon aracı paradır. Fakat tüm emek işçileri yaptıkları işin maddi olarak karşılığını

almadıklarını düşünmektedirler. Anket sonuçlarına göre de ücret artışı aynı oranda motivasyon artışına sebep olacaktır. Maddi olarak desteklenen çalışanların motivasyonları artar ve verimlilikleri yükselerek işleri ile bütünleşirler.

Sağlık çalışanları arasındaki ücret adaletsizliği huzursuzluğa yol açmaktadır. Bu da performansa dayalı ödeme sisteminin bir sonucudur. Sonuçlardan da izlendiği gibi ücret adaletsizliği kişilerin motivasyonunu düşürücü bir etkiye sahiptir. Buda ekonomik açıdan en önemli motivasyon araçlarından biridir. Aynı işi yapan kişilerin farklı ücret alması kişilerarası iletişimi de olumsuz etkilemekte, psikolojik olarak verimleri de düşmektedir.

Sağlık çalışanı emeğinin karşılığı olarak takdir edilmek, onurlandırılmak istemektedir. İnsanlar takdir edilmekten ve değer verilmekten hoşlanırlar. Psiko-sosyal açıdan önemli olan faktörlerden biri olan takdir edilme duygusudur. Takdir edilme çalışanlarda mesleki tatmin yaratmakta, işlerini daha iyi ve özveriyle yapmalarını sağlamakta, işlerini severek yapmaları ile hasta memnuniyeti üzerinde de pozitif etki göstermektedir. Yönetim hizmetlerinden ve hastalarımızdan, yaptığımız iş ile veya kuruma katkılarımızla ilgili güzel sözler duymak kendimizi iyi hissettirir ve motivasyonumuzu artırır. Yönetim tarafından takdir mekanizması, adil ölçüler içerisinde tutarlı olarak kullanılırsa iyi bir motive edici faktör olacaktır.

Araştırma sonucuna göre personellerin yönetim davranışlarından memnun olmadığı izlenmektedir. Yönetimin personelin sorunları üzerinde ilgisiz kalması çalışanları motivasyonu ve verimliliği üzerinde negatif etki göstermektedir. Çalışanlara memnun olmadıkları uygulamalar konusunda şikayet edebilme olanağı sağlanmalıdır. Şikayetlerin dikkatle incelenip kısa zamanda çözüme kavuşturulması çalışanın kuruma veya yönetime güvenini artıracaktır. Yönetim hizmetlerinin çalışanlar ve çalışma koşulları ile ilgili kararlar alırken personelin fikirlerini de dahil etmeleri iş motivasyonunu

olumlu olarak etkilemektedir. Otoriter liderlik tarzı sağlık hizmetleri yönetimine uygun değildir. Sağlık çalışanları emir almaktan hoşlanmazlar. Bu tamamen personelin kendi haline bırakılacağı anlamına gelmemektedir. Fakat personele yeterince ve eğitim kriterleri çerçevesinde görev verilmez ve kendi haline bırakılırsa, kuruma en az katı liderlik tarzı kadar zarar verecektir. Personel açısından yönetimin davranış stratejileri yönetsel-örgütsel motivasyon araçları yönünden olumsuz etki göstermektedir. Örgütsel-yönetsel açıdan personelin motivasyonu huzurlu bir ortamda çalışmasına bağlıdır. Huzursuz, mutsuz personel motivasyon açısından düşüş göstereceği gibi aynı zamanda iş gücü olarak da düşüş gösterecektir. Bu düşüş aynı zamanda hasta memnuniyetini de negatif yönde etkileyecektir.

Sağlık tesislerinde çalışma ortamının ısıtma,aydınlatma ,havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olmaması ve mesleki tehlikeler gibi olumsuz faktörler sağlık personelinin motivasyonunu azaltmakta ve verimliliği düşürmektedir. Sağlık personelleri mesleki tehlikeler açısından hizmet içi eğitimler ile bilgilendirilmeli, yakalanma durumunda ise tedavisi sağlanmalıdır. Ergonomi sağlık personelinin performansını doğrudan etkilediğine dair birçok bilimsel çalışma sonuçları vardır. Yenidoğan ünitelerinin temizliğinden, radyolojik alanların radyasyon seviyelerine ve Ameliyathanenin sıcaklık ve aydınlatma seviyesine kadar birçok etken sayabiliriz. Hastane yöneticileri çalışan personel için en uygun fiziksel ve sosyal çevreyi yasalar çerçevesinde oluşturmaları gerekir.

Çalışma şartlarının olumsuzluğu ve aynı zamanda ekipman eksiklikleri hastaya yapılan tedavi ve bakımda da eksiklere yol açabileceği için hastanenin girdisini de olumsuz yönde etkileyecektir. Sağlık çalışanlarının işlerini yaparken gerekli malzeme ve ekipman eksikleri iş gücü kaybı, verim düşüklüğüne sebep olmakta, psiko-sosyal açıdan motivasyonu büyük ölçüde düşürmektedir. Malzeme eksikliği verimlilik ve motivasyon arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle hastanelerin fiziki koşullarının uygun oluşu ve ekipman yeterliliği çalışanlar için önemli bir

motivasyon aracıdır.

Çalışma saatlerindeki belirsizlik ve demografik özelliklerdeki cinsiyet sorusu birleştirildiğinde katılımcı sağlık personelinin çoğunun bayan olması motivasyon üzerinde olumsuz yönde etkileşim sergilemektedir. Çalışma saatlerindeki belirsizlik motivasyon kadar iş verimini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Kamu çalışanlarının sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması iş değişikliğinde bu unsurlardan ve özlük haklarını kayıp edecek olması iş yeri değişikliğine olumlu bakmasını engellemektedir. İş güvencesinin olduğu hastanede çalışan personelin başka bir işe giriş için güven duygusunun yeterince olmadığı, iş ve mesleki tatminini farklı bir yerde de değişmeyeceğini düşündükleri söylenebilmektedir. Personeller için iş güvencesinin ve ekonominin motivasyon açısından önemli olduğu izlenmiştir.

Personeli motive eden çeşitli faktörler vardır. Ancak bu faktörler yere, zamana ve kişiye göre farklı etki gösterir. Sağlık kurumlarında verimlilik artışı ve hasta memnuniyeti sağlamak isteyen bir yönetici, çalışanların motivasyonunu, motivasyon faktörlerini etkin bir şekilde kullanması gerekir. Kurumlarında ekip çalışmasını esas alan bir yönetim sistemini oluşturmaları, sağlık hizmetlerini başarıya ulaştıracak en önemli faktör olacaktır. Çalışan motivasyonuna etki eden faktörler, çalışanların verimlilikleri üzerinde paralel etkiye sahiptir.

Mutsuz personel ise örgüt başarısızlığının en önemli etkenidir.

3.3.6.ÖNERİLER

1.İş ortamında ekip çalışması önemlidir. Hastaneler farklı eğitim gruplarından bir araya gelen kişilerin aynı amaç doğrultusunda çalıştığı kuruluşlardır. Bu da iş doyumunu, verimi ve motivasyon açısından önemlidir. Kişi çalıştığı ortamda ne kadar mutlu ve huzurlu olursa bunun dışı yansıması yani hasta ve hasta yakınlarının memnuniyeti de o derece artacaktır.

2.En önemli ekonomik motivasyon araçlarından biri maddiyattır. Hastane çalışanları çalıştığı işin karşılığını almadıklarını düşünmektedirler. Aynı kurumda çalışıp aynı işi yapan kişiler arasındaki ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olmaktadır. Performansa dayalı ödeme sisteminin yeniden düzenlenmesi ile huzursuzluğun ortadan kaldıracağı söylenebilmektedir. Daha yüksek ücretle çalışan personel daha yüksek motivasyonla çalışabilmektedir.

3.Çalışanlar manevi ödüller kadar maddi ödüllere de önem vermektedir. Bu yüzden çalışanlara manevi özendiricilerin yanında bir takım maddi özendiriciler de sunulmalıdır. Bunların başında da para gelmektedir. Bu özendiriciler çalışanlarda işe bağlılığı arttıracak gibi yüksek motivasyonda sağlayacaktır.

4.Yönetimin çalışanların sorunlarını dinlemesi ve kısa zamanda çözüme ulaştırması önemli bir motivasyon aracıdır. Verilen sözlerin yerine getirilmemesi çalışanlarda yönetime karşı bir güvensizlik problemi yaratır bu da motivasyonu düşürür. Yönetim çalışanının memnuniyet ve mutluluğu için çaba göstermelidir. Yaptıkları işin karşılığında takdir edilme, övgü, teşekkür plakeleri ile ödüllendirilebilirler. Unutulmamalıdır ki çalışanlar maddi ödüller kadar manevi ödüllere de önem vermektedirler. Yapılan işin takdir edilmesi mesleki tatmin duygusu yaratır. Bu unsur personelin yaptığı iş üzerinde pozitif etki göstererek hasta memnuniyetinde de artışa sebep olur.

5. Görev alanıyla ilgili en yetkili ve en bilgili kişi ilgili birimde çalışandır. İlgili birim ile ilgili değişikliklerde, yeni uygulamalarda yönetim birim çalışanlarının fikirlerine önem vermek zorundadır. Yaptım oldu şeklindeki yönetim biçimi personel motivasyonunu negatif olarak etkilemekle kalmayıp iş gücü kayıplarına ve hasta memnuniyet oranlarındaki düşümlere neden olabilmektedir.

6. Görev alanlarıyla ilgili olarak yenilikleri takip etmek amacıyla çeşitli seminer, kongre, konferanslara katılmanın personele mesleki katkısının yanında motivasyon açısından pozitif etki göstereceği izlenmiştir.

7. Eksik malzeme ve ekipman ile çalışmak hem iş gücü kaybına, hem zaman kaybına yol açar hem de motivasyonu düşürür. Yönetimin teknolojik gelişmeleri takip ederek ekipman ve malzeme eksiklerini gidermesi motivasyon kaybı yaşanmaması açısından önemlidir.

8. Fiziksel ortam şartlarının çalışan motivasyonu açısından son derece önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Havadar, gürültüsüz, aydınlatma sisteminin doğru olduğu bir ortam önemlidir. Son günlerde sağlık çalışanlarına yapılan fiziksel saldırılar göz önüne alındığında güvenli ortamın oluşturulması gerekmektedir. Çalışma ortamında hijyen koşullarının oluşturulması sağlık çalışanları açısından önemlidir. Enfeksiyon kaynaklarıyla, radyasyonların önlenmesi için güçlü koruyucular temin edilmesi personel motivasyonu açısından önemlidir. Tüm bu ortamların oluşturulması personel motivasyonu açısından önemlidir denilebilmektedir.

9. Çalışma saatlerindeki belirsizlik, çoğunluğu evli ve bayan olan sağlık çalışanlarının motivasyonunu düşüren sebeplerden biridir. Çalışma saatlerindeki belirsizlik motivasyon düşürücü sebeplerdendir. Sağlık sektörünün 24 saat hizmet verilen bir kurum olması nedeniyle çalışanlarda uykusuzluk, yorgunluk, bıkkınlık sendromları ile sık karşılaşmaktadır. Bu durum çalışanların veriminin düşmesine ve motivasyonun azalmasına sebep

olmaktadır. Bu sebeple yönetimin insan kaynaklarını verimli kullanması önemlidir.

10. İş güvencesi sağlık personeli açısından önemli bir motivasyon aracıdır.

KAYNAKÇA

Akdemir A., 2003. Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Allan J., 1998. Daha İyi Nasıl Motive Etme, Çev: Ç.Ali, Timaş Yayınları, İstanbul.

Argon T ve Eren A., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Atay O., 2000. "Motivasyonun Verimliliğe Etkisi", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi TSE Yayınları**, Sayı 467, Ankara.

Aykanat S., 2003. "Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Balcı E., 1989. "Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk eğitim Sistemindeki Durumu" **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 4, Ankara, ss 127-135.

Başaran İ.E., 1992. Yönetimde İnsan İlişkileri. Kadioğlu Matbaa, Ankara.

Başol K., 1994. "Hastanelerde Performans Değerlemesi" Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Batmaz Ş., 2002. "Örgütlerde Motivasyonun Önemi", **Standart Dergisi**, ss.45-48.

Bingöl D., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Can H., 1992. Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Adım Yayıncılık.

Can H., 1997. Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi

Can H., 2002. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Çelik S., 1999. "İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Devebakan N. ve Aksaraylı M., 2003. "Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servoqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5(1), ss. 38-54.

Dinler Z., 1995. İktisada Giriş, Ekin Kitapevi Yayınları, Bursa.

Eren E., 2003. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta BasımYayımlar Dağıtım, İstanbul.

Eren E., 2004. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ergül, H F., 2005. "Motivasyon ve motivasyon Teknikleri" **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 4(14) ss67-79.

Erkılıç N., 1995. "Hastanelerde Performans Değerleme ve Özel Hastanelerde Performans Değerlemeye Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma" İ.Ü. S.B. Enstitüsü İşletme Fakültesi Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erkut H., 1992. "Verimlilik ve Özendirme" **Verimlilik Dergisi**, Sayı 6, ss15-16.

Eroğlu F., 1995. Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul.

Ertürk M., 2001. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Fındıkçı İ., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, İstanbul.

Güney S., 2001. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gümüş M., 1999. Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Good, L. ve Nelson B., 1997, “**Motivate Employees According to Temperament**”, HR Magazine, 42 (3), ss.51.

Hegeman G., 1997. Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul.

Helvacı M A., 2002. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi** 15(1-2), ss 155-169.

Hersey Paul –Blanchard Ken, **Management Of Organizational Behavior**, (Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1982).

JOHNSON Bertil, “The Integration Of Business, Science, And Human Resources: A Superparadigm?”, **American Behavioral Scientist**, Vol. 37, No. 1, (September/October 1993), s. 148-155.

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

James J., Edden M. 2001. Uzun Saplı Gelincik, Çev: Dicleli A., BZD Yayın ve İletişim Merkezi, İstanbul.

Karakaya A., Ay F., 2007. "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31 (1).ss 55-67.

Kavuncubaşı, Ş., 2000. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi: Ankara, s.76.

Kim H., 2005. Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, Çev: Ç.Ali, Timas Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. 2001.*İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Korkmaz S.,2008. "Hastanelerde Doktor,Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" Yüksek Lisans Tezi Çığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarsus, Mersin.

Kök, R. Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik, (Atatürk Üniversitesi,İ.İ.B.F. Ya., Erzurum: 1991).

Kim H., 2005. Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, Çev: Ç.Ali, Timas Yayınları, İstanbul.

Milliyet, 13 Mart 2008, Sayfa 26.

Nelson B., Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu, Çev: Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul.

Northcraft , G. B. – Neale, M. A. Organizational Behavior: A Management Challenge, (The Dryden Press, 1996).

Newstrom John W. - DAVIS Keith, Organizational Behavior: Human Behavior At Work, 9. Ed., (McGraw-Hill, Inc., 1993).

Oral S. ve Kuşluvan Z., 1997. “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik.

Pınar G, Öktem M, Algier L, Doğan N, 2005. “Zeyneloğlu H, Sağlık Personelinin Acil Kontrasepsiyonuna İlişkin Bilgi Görüş ve Uygulamaları”

Ölçer F., 2005. “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, ss 1-26.

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

Özdemir, M. “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, (1991/2), ss. 169-174.

Özer M, Bakır B, 2003. “Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi” **Gülhane Tıp Dergisi** 45(2), ss 117-122

Özkan A., 2003. "Hastane İşletmelerinde Maliyetleme Yaklaşımları" **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, ss 113-130.

Pekel H.N.,2001."İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi" Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M. 1998. Örgütsel Psikoloji, Bursa

Sabuncuoğlu Z., Tüz M., 2001. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sapancalı F., 1993. "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar" **Verimlilik Dergisi** Ankara MPM Yayınları Sayı 4. ss 55-74.

Schermerhorn John R. - Hunt James G. - Osborn Richard N., **Managing Organizational Behavior**, (John Wiley & Sons, Inc., New York: 1994).

Soykenar M.,2008".Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sözen, C. 2003. Sağlık Yönetimi, Palme Yayıncılık, Ankara.

Şahin, A. 2004. "Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, Konya ss 523-547.

Tortop, N. 1999. Personel Yönetimi Yargı Yayınları, Ankara

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi: Ankara

Aydemir O., “Öğrenmede motivasyon ve Dikkatin Önemi”
<http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf> (05.03.2008).

Baltaş A., 2002. “Çalışmak İçimden Gelmiyor”
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2097 (25.02.2008).

Baltaş, A. 2003. “Motivasyon Sözlüğü” <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13> (28.02.2008).

Banger G.,“Motivasyon” bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt
(04.03.2008).

Bayar M, Durna M, Söylemez D., 2008. “Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi”
www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3062(24.03.2008).

Bilgilik, 05.03.2008 <http://www.bilgilik.com>

Durmuş, H. “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme”
www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf (28.02.2008).

Kaptan, Z. 2003. “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2242
(05.03.2008).

Karaca M. 2007. “Motivasyon” <http://www.odevsel.com/genel-kultur/878/motivasyon.html> (05.03.2008).

Kestane, D. “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”<http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/perfo>

[rmansadayali.pdf](#) (06.03.2008).

Keskin, A. “Öğrenme ve Motivasyonun Öğrenme Üzerine Etkisi”
<http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> (01.03.2008).

Kutlu, M. “Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi”
<http://www.merih.net/m2/str/strayap.htm> (10.06.2008).

Sağlam, F. “İş Yaşamında Motivasyonun Önemi”
<http://www.psikiyatrivehayat.com/motivasyon.htm> (19.02.2008).

Seçim, H. “Hastanelerin Tanımı Sınıflandırılması ve İşlevleri”
http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3059
(23.02.2008).

Seçim, H. “Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri”
<http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (17.03.2008).

Türk vd, 2003. İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nural Matbaasında Yapılan Karşılaştırmalı bir Araştırma, Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, Ankara.
<http://w3.gazi.edu.tr/web/msturk/yayinlar/pdf/motive.pdf>

Yeşilyurt N., 1991. Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması, İstanbul.

[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=
“is_yerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar”](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=is_yerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar)(09.03.2008).

<http://www.bilgilik.com/satis-ve-liderlik/kavramlar/“yonetimdemotivasyon”.html>
(05.03.2008).


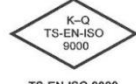
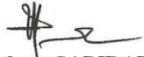
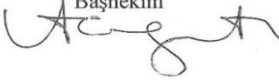
[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=
"isyerinde motivasyon oluşturmada örgütsel ve yönetsel Araçlar"](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_organisel_ve_yonetsel_Araclar)
(10.03.2008).

<http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=249997> (2006)

<http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=13328>
[baslik=isyerinde motivasyonu arttirmada psiko sosyal Araclar&i=motivasy
on](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=13328) (19.03.2008).

EKLER

EK - 1 İZİN FORMU

	T.C. ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ SAĞLIK, UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİ	 K-Q TS-EN-ISO 9000 TS-EN-ISO 9000 KALİTE SİSTEM BELGESİ
SAYI : B.30.2.OGÜ.0.H1.00.00 – 804.01- 569		ESKİŞEHİR 22.11.2012
KONU :		
BAŞHEKİMLİK MAKAMI'NA		
<p>Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans öğrencisi Ayşe KIRCI'nın hastanemizde "Sağlık Personelinin motivasyonunun verimlilik üzerine etkisi var mıdır?" konulu anket uygulama talebini içeren 20/11/2012 tarihli dilekçesi yazımız ekinde sunulmuştur. Gönüllülük esaslı katılım koşulu ile anılan kişinin anketinin uygulamaya alınabilmesi hususunda;</p> <p>Müsaadelerinize arz ederim.</p>		
 Mesut SARIBARDAK Başmüdür		
OLUR		
22/11/2012		
Prof.Dr.Akın TURGUT Başhekim 		
Eki : 1 Adet Dilekçe 1 Adet Anket		

EK – 2 İzin Talep Formu

Erzurum Ormanları Üniversitesi Tıp
Fakültesi Hastaneleri Başmüdürlüğü'ne

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği
yönlere ilişkin tezinde kullanılmak üzere
"Sağlık Personelinin Motivasyonunun Etkinlik
üzerine etkisi var mıdır?", konulu anketini
üniversitenizde çalışan sağlık personeline ulaştırarak
istiyorum.


Gerektiğinde izin verileri hususunda gereğinin
yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Anjira Laboratuvarı

20.11.2012



AYŞE KIRICI
(S.0315)

Yapılan
uygunluk


EK -3 UYGULAMA ANKETİ

Değerli Arkadaşlarım,

Motivasyon kişilerin bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmalarıdır. İnsan hayatı ve sağlığını korumak, idame ettirmek biz sağlık personelinin görevidir. Kaliteli sağlık hizmeti ancak motive edilmiş personel ile sağlanabilir.

Bu amaçla hazırlanmış olduğum anket, hastanemizde görev yapan sağlık personelinin motive eden faktörlerin neler olduğunu tespit etmek ve sağlıklı verilere ulaşma amacını taşımaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler sadece yüksek lisans tezinde kullanılacak ve herhangi bir kimse veya kuruma verilmeyecektir. Anket formunda bu yüzden kimlik bilgilerine yer verilmemiştir.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla...

Ayşe KIRCI

Doç. Dr. Mete TÖRÜNER

Atılım Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tez Danışmanı

Sağlık Kurumları İşletmeciliği

1) CİNSİYET

A) Bayan B) Erkek

2) YAŞ

A) 18-25 B)26-30 C)31-35 D)36-40 E)41-45 F)46+

3) EĞİTİM DURUMU

A) Lise B) Önlisans C)Lisans D) Lisans Üstü

4) MESLEK UNVANI

A) Doktor B) Hemşire C) Teknisyen (Radyoloji, Anestezi, Laboratuar vb.)

D) Hizmetli E) İdari Memur

5) MESLEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ

A) 0-5 Yıl B) 6-10 Yıl C) 11-15 Yıl D) 16-20 Yıl E) 21-25 Yıl F) 26+ Yıl

6) BU HASTANEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ

A) 0-5 Yıl B) 6-10 Yıl C) 11-15 Yıl D) 16-20 Yıl E) 21-25 Yıl F) 26+ Yıl

7) MEDENİ DURUM

A) Evli B) Bekar

8) AYLIK ÜCRET MİKTARI

A) 700-1000 TL B)1001-2000 TL C)2001-3000 TL D)3001-4000 TL E)4001+ TL

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9) Aldığım eğitime uygun bir iş yapmaktayım.					
10) Yaptığım işin yeteneklerime uygun olması motivasyonumu artırır.					
11) İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerimin güçlü olması motivasyonumu artırır.					
12) Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.					
13) Aldığım ücret ne kadar yüksek olursa iş motivasyonum o derece artar.					
14) İş yerinde yönetimin personele davranış stratejisinden memnunum.					
15) Çalışan personelin problemleri hastane yönetimi tarafından kısa sürede çözülmektedir.					
16) Hastane yönetimi görev alanımla ilgili kararlarda fikirlerime önem verir.					
17) İlgili alanlarımın çeşitli konferanslara katılımımın sağlanması motivasyonumun artmasını sağlar.					
18) İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksikliklerin çıkardığı zorluklar motivasyonumu düşürür.					
19) İş yerindeki aydınlatma, havalandırma, gürültü gibi fiziksel faktörlerin uygunsuzluğu motivasyonumu azaltır.					
20) Çalışma saatlerimin belirsizliği motivasyonumu düşürür.					
21) Hastane çalışanları parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verir.					



22) Yapılan işin takdir edilmesi çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.					
23) Bir kurumda (hastanede) ücret düşüklüğünden çok, ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.					
24) Çalışabileceğim en iyi kurumun (hastanenin) yine bu kurum olduğunu düşünüyorum.					
25) Başka bir kurumda (hastanede) iş bulsam şu an ki işimi bırakırım.					

ÖZET

KIRCI Ayşe, Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Günümüzde sağlık hizmetlerinde 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 verimini yükselteceği bilinmektedir.

Karmaşık bir örgüt yapısı olan hastaneler ve sağlık kurumları farklı nitelik ve birikimi olan personelden oluştuğundan, personeli motive eden faktörlerde kişilere göre değişebilmektedir. Yukarıda kısaca tanımlanan temel amaçlara ulaşmak amacıyla ESOGÜ Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan (doktor, hemşire, laborant, idari memur, hizmetli, vb.)sağlık çalışanlarına etik kurallar dahilinde ve yasal izinler(başmüdür ve başhekim onayı)alınarak yapılan bir alan çalışması yer almaktadır. Personelin hangi motivasyon faktörlerinden etkilendiği ve çalışanların verimliliğinin artırılmasına yönelik sonuç önerileri yer almaktadır.

Anahtar kelimeler:

- 1) Motivasyon
- 2) Motivasyon teorileri
- 3) Motivasyon ve verimlilik ilişkisi
- 4) Sağlık işletmelerinde personel motivasyon faktörleri

ABSTRACT

KIRCI Ayşe, The Factors That Effect The Motivation Of Health Workers, Master's Thesis, Ankara, 2013.

Today, there is more professionalization than expected in the health services. It is well known that the staff, integrated with the institution they are working for, and aware of their duties and responsibilities, and completely motivated to their jobs, are well known to increase output of their institutions with intensive technology and labour.

Since hospitals and health institutions with a complicated organization have staff with various qualifications and experience, the factors that motivate the staff may change considerably.

In order to reach the main goals which are above-mentioned briefly, there is a field work which is carried out with the legal permissions (the headmasters' and head doctors' confirmations) and within the context of moral rules to the staff working in ESOGU Medical School (doctors, nurses, laboratory assistant, civil servants, employees, etc.). There are proposals to determine which motivation factors affect the staff and to increase staff efficiency.

KEY WORDS:

- 1) Motivation
- 2) Motivation theories
- 3) The relation between motivation and efficiency
- 4) Staff motivation factors in health institutions