



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

**SAĞLIK PERSONELİNDE MOTİVASYON VE PERFORMANS  
ANLAYIŞI İLE İLGİLİ BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**NIHAL KAPLAN CÖNGER**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Özkan ÜNVER**

**ANKARA**

**2018**



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

**SAĞLIK PERSONELİNDE MOTİVASYON VE PERFORMANS  
ANLAYIŞI İLE İLGİLİ BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİHAL KAPLAN CÖNGER

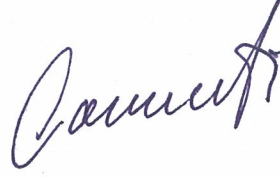
TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. Özkan ÜNVER

ANKARA  
2018

## KABUL VE ONAY

Nihal KAPLAN CÖNGER tarafından hazırlanan Sağlık Personelinde Motivasyon ve Performans Anlayışı İle İlgili Bir Çalışma başlıklı bu çalışma, 19.04.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr Öğrt Üyesi Cavit ELGEZDİ (Başkan)



Prof. Dr. Özkan ÜNVER (Danışman)



Dr. Öğr. Üy. Seda USUBÜTÜN (Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

**Enstitü Müdürü**

## BİLDİRİM FORMU

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

10/05/2018

NIHAL KAPLAN CÖNGER



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında bana yol gösteren ve sınırsız desteğini esirgemeyen Prof. Dr. zkan ÜNVER hocama özel teőekkürlerimi iletmeyi bir borç biliyorum.

Son olarak, bu günlere gelmemde her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili aileme sonsuz teőekkrlr.

NİHAL KAPLAN CÖNGER

## ÖZET

KAPLAN, Nihal. Sağlık Personelinde Motivasyon ve Performans Anlayışı İle İlgili Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Ülkemizde yaşam koşulları gün geçtikçe olumsuz yönde değişmektedir. Stres, yorgunluk, anksiyete, mutsuzluk, motivasyon eksikliği gibi unsurlar yaşamın her anında kendini göstermektedir. Gün geçtikçe de değişen yaşam koşulları nedeniyle bireylerin ihtiyaç ve beklentileri artmaktadır. Ancak bu beklentiler her zaman karşılığını bulamamaktadır. Tüm bu sıkıntılar yaşam koşulları dışında çalışma yaşamında da kendini hissettirmektedir.

İnsanların sadece iş gücü gibi görülmesi, yaşadıkları sorunların göz ardı edilmesi, yoğun çalışma koşullarına karşın çalışanların yeterince takdir edilmeyip, maddi manevi karşılık bulamaması çalışma hayatındaki performansı ve yapılan işin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu durum verimsiz ve mutsuz personel ile birlikte hata olarak kendini göstermektedir.

Bu çalışma da sağlık personelinde motivasyon ve performans anlayışı konusu ele alınacaktır. Bu bağlamda motivasyon ve performans kavramları ayrı ayrı ele alınacak her iki kavramın sağlık hizmetlerindeki yeri ve sağlık personeli üzerindeki etkileri incelenecektir. Bu alanlarda yapılan tezlerden örnekler de yer almaktadır.

### Anahtar Sözcükler

İnsan, sağlık, motivasyon, performans, sağlık personeli, motivasyon – performans ilişkisi

## ABSTRACT

KAPLAN, Nihal. A Study About The Motivation And Performance Perception At Healthcare Personnel, Master's Thesis, Ankara, 2018.

The living conditions negatively change in Turkey nowadays. The factors like stress, tiredness, anxiety, unhappiness, lack of motivation show themselves in every moment of life. Because of the changing living conditions, the expectations and needs of the individuals increase day by day. However they don't find out there turns of their expectations all the time. All these problems also effect the business life of individuals.

Only seen as a labour force in worklife, overlooked of their problems, against the busy schedule (intense work pressure) not to be appreciated and not to receive financial and moral return, effect the performance and quality of work done directly. This situation shows itself as work error with inefficient and unhappy personnel.

In this study, the performance and the motivation of the health care personnels will be examined. The terms, motivation and performance will be analysed separately. The role of both terms in health care service, the effects of these on health care personnel will be examined. And this practice will also involve some samples of thesis about these subjects.

### Key Words

Person, health, motivation, performance, healthcare personnel, motivation -performance relationship



## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLDİRİM FORMU</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
1. HASTANE KAVRAMI, ÖNEMİ VE HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1. Hastanenin Tanımı ve Önemi .....	4
1.2. Hastanelerin Özellikleri .....	4
1.3. Hastanelerin Sınıflandırılması .....	5
1.3.1. Verilen Tedavi Hizmetinin Türüne Göre Hastaneler .....	5
1.3.1.1. Genel Hastaneler .....	6
1.3.1.2. Özel Dal Hastaneler .....	6
1.3.2. Finansal Kaynak Türlerine Göre Hastaneler .....	6
1.3.3. Yatak Kapasitelerine Göre Hastaneler .....	6
1.3.4. Hastaların Hastanede Kalış Sürelerine Göre Hastaneler.....	7
1.3.5. Tedavi Edilen Hastalığın Türüne Göre Hastaneler .....	7
1.3.6. Eğitim Yapıp Yapmadıklarına Göre Hastaneler .....	7
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>8</b>
2. SAĞLIK KAVRAMI, SAĞLIK PERSONELİ VE SAĞLIK HİZMETLERİNDE PERSONELİN ÖNEMİ .....	8
2.1. Sağlık Tanımı, Önemi ve Sağlık Hizmetleri.....	8
2.2. Sağlık Kurumlarında Personel ve Sağlık Hizmetlerinde Personelin Önemi ..	10
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>12</b>
3. MOTİVASYON .....	12

3.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı .....	12
3.2. Motivasyon Süreci .....	13
3.3. Motivasyon Türleri .....	14
3.3.1. İçsel Motivasyon .....	14
3.3.2. Dışsal Motivasyon.....	15
3.4. Motivasyonun Genel Niteliği.....	16
3.4.1. Kapsam Teorileri.....	16
3.4.1.1. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’ ne Göre Motivasyon Süreci .....	16
3.4.1.2. Herzberg’ in Çift Faktör Teorisine Göre Motivasyon Süreci.....	17
3.4.1.3. McClelland’ ın Başarı İhtiyacı Teorisine Göre Motivasyon Süreci .....	18
3.4.1.4. Alderfer’ in ERG Teorisine Göre Motivasyon Süreci; .....	19
3.4.2. Süreç Teorileri.....	21
3.4.2.1. Wroom’un Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon Süreci.....	21
3.4.2.2. Lawler ve Porter’ in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi .....	22
3.4.2.3. Skinner’ in Davranış Şartlandırma Teorisine Göre Motivasyon Süreci .....	23
3.4.2.4. Adams’ın Eşitlik Teorisi .....	24
3.4.2.5. Locke’ un Amaç Teorisine Göre Motivasyon Süreci .....	25
3.5. Motivasyonun Önemi.....	25
3.5.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	26
3.5.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	27
3.5.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi .....	28
3.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler .....	28
3.6.1. Ekonomik Faktörler .....	28
3.6.1.1. Para (Gelir).....	29
3.6.1.2. Ödüller .....	29
3.6.1.3. Kara Katılma .....	29
3.6.1.4. Sosyal Yardımlar.....	30
3.6.2. Psiko-Sosyal Faktörler .....	30

3.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	30
3.6.2.2. Sosyal Katılma .....	30
3.6.2.3. Değer ve Statü .....	31
3.6.2.4. Gelişme ve Başarı .....	31
3.6.2.5. Çevreye Uyum .....	31
3.6.2.6. Öneri Sistemi.....	32
3.6.2.7. Psikolojik Güvence .....	32
3.6.2.8. Sosyal Uğraşlar .....	32
3.6.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler .....	32
3.6.3.1. Amaç birliğı .....	33
3.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri .....	33
3.6.3.3. Eğitim ve Yükselme .....	33
3.6.3.4. Kararlara Katılma.....	34
3.6.3.5. İletişim .....	34
3.6.3.6. İş Genişletilmesi.....	34
3.6.3.7. İş Zenginleştirme.....	34
3.6.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	35
3.6.3.9. Çalışma Ortamını Geliştirme .....	35
3.7. Verimlilik ve Motivasyon .....	35
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>37</b>
4. SAĞLIK HİZMETLERİNDE MOTİVASYON, MOTİVASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ VE SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONELİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER .....	37
4.1. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon .....	37
4.2. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyonun Personel Verimliliğı Üzerine Etkileri ..	37
4.3. Personelin Motivasyonunun Sağlık Hizmetlerindeki Önemi.....	38
4.4. Sağlık Hizmetlerinde Personeli Motive Eden Faktörler .....	39
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>41</b>
5. PERFORMANS .....	41
5.1. Performans Kavramı ve Tanımı .....	41
5.2. Bireysel Ve Örgütsel Performans .....	42
5.3. Performansın Boyutları .....	45

5.3.1. Kalite .....	45
5.3.2. Verimlilik .....	45
5.3.3. Maliyet .....	46
5.3.4. Karlılık .....	46
5.3.5. Müşteri Memnuniyeti .....	46
5.3.6. İş Görenin Memnuniyeti .....	47
5.3.7. Yenilik .....	47
5.4. Performansı Belirleyen Etkenler .....	47
5.5. Performans Değerleme .....	48
5.5.1. Performans Değerleme Tanımı .....	48
5.5.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi .....	50
5.5.3. Performans Değerlemenin Amacı .....	51
5.5.4. Performans Değerlemenin Özellikleri .....	53
5.5.5. Performans Değerlemenin Faydaları .....	54
5.5.5.1. Örgütsel Faydaları .....	55
5.5.5.2. Yönelimsel Faydaları .....	55
5.5.5.3. Bireysel Faydaları .....	55
5.5.6. Performans Değerleme Yöntemleri .....	56
5.5.6.1. Grafik Dereceleme Yöntemi .....	57
5.5.6.2. Zorunlu Seçim Yöntemi .....	57
5.5.6.3. Karşılaştırma Yöntemi .....	57
5.5.6.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	57
5.5.6.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi .....	57
5.5.6.6. Kontrol Listesi Yöntemi .....	58
5.5.6.7. Sonuçlara Dayalı Değerlendirme Yöntemi .....	58
5.5.6.8. Kritik Olay Yöntemi .....	58
5.5.6.9. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme .....	59
5.5.6.10. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği .....	59
5.5.6.11. Alan İncelemesi Yöntemi .....	59
5.5.7. Performans Değerleme Hataları .....	59
5.5.7.1. Belirli Puanlara Yönelme .....	60
5.5.7.2. Yakın Zaman Etkisi .....	60

5.5.7.3. Ortalama Eğilim .....	61
5.5.7.4. Hale (Halo) Etkisi .....	61
5.5.7.5. Kontrast Hataları .....	61
5.5.7.6. Kişisel Önyargılar .....	61
5.5.7.7. Pozisyondan Etkilenme .....	62
5.5.7.8. Nesnel Davranma .....	62
<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>63</b>
6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN SAĞLIK HİZMETLERİNE UYGULANMASI .....	63
<b>YEDİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>66</b>
7. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE PERFORMANS İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARIN SONUÇLARI VE YORUMU .....	66
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>84</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>97</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

WHO

Dünya Sağlık Örgütü



## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 5.1. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması ....56



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Motivasyon Süreci .....	13
Şekil 3.2. Maslow İhtiyaç Hiyerarşisi .....	17
Şekil 3.3. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması .....	20
Şekil 3.4. Wroom' un Motivasyon Modeli .....	22
Şekil 3.5. Porter ve Lawler Güdüleme Modeli .....	23
Şekil 3.6. Davranışların Şartlandırılması Teorisine Göre Motivasyon Süreci .....	23
Şekil 3.7. Adams'ın Ödül Eşitliği Kuramı .....	24
Şekil 5.1. Bireysel Performans Örgütsel Performans İlişkisi .....	44
Şekil 5.2. Değerlendirme Süreci .....	50
Şekil 5.3. Performans Değerlendirme Modeli .....	52
Şekil 5.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Aşamaları .....	58



## GİRİŞ

Günümüz koşullarında teknoloji hayatımızın her alanında önemli bir yere sahiptir. Bu teknolojiyi, yıldan yıla geliştiren iyileştiren en önemli iki kavram zaman ve insandır. İnsan, zamanı etkin kullanarak ve geliştirilen teknolojiye ayak uydurarak kullanılabilir hale getiren en önemli üretim unsurudur. İnsanın varlığını doldurabilecek bir teknolojiden bahsetmek yakın zamanda mümkün görülmemektedir. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin o teknolojiyi üreten ve uygulamaya geçiren yine insandır. İnsan; duyguları, beklentileri, amaçları olan, düşünebilen, akıllı ve bir o kadar da karmaşık bir varlıktır.

İnsanlar; doğarlar, büyürler ve ölürlər. Bu doğal yaşamın bir parçası ise erişkin yaşa gelen bireylerin yaşamlarını idame ettirmeleri için çalışma hayatına atılması gerekliliğidir. Çalışma hayatı bireylerin zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri bir zaman dilimidir. Bireylerin çalışılan zamanlarda yüksek performans göstermeleri sahip oldukları kaliteli yaşam koşullarına bağlıdır. Bireylerin beklentileri, istekleri ve ihtiyaçları; bireylerin taşıdıkları özelliklere göre değişiklik göstermektedir.

Sağlık kurumları ve hastaneler oldukça karmaşık yapıya sahip entegre organizasyonlardır. Gerek verilen hizmetler, hizmeti veren sağlık çalışanı gerekse hizmet alan hasta; bu karmaşık organizasyonun önemli unsurlarıdır. Sağlık çalışanları hayat gibi telafisi mümkün olmayan bir mesleki faaliyet içindedirler. Teknolojik açıdan karmaşık olan bu yapılanmalarda, oldukça karmaşık bir varlık olan insana, yine karmaşık bir varlık olan başka bir insan hizmet vermektedir. Hizmet alan bireyin sağlığına kavuşmuş ve mutlu olarak sağlık kuruluşundan ayrılmasında hizmet veren bireyin rolü azımsanmayacak kadar önemlidir.

Sağlık kurumları hata kabul etmeyen, hasta, çalışan ilişkisi hassas kurumlardır. Sağlık kurumlarının hasta iyileştirme başarısının hizmet veren personel ile yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Sağlıklı ve sağlığı düşünülen, emeğinin karşılığını alan, mutlu, çalışma koşulları uygun, motive edilmiş sağlık çalışanı hem akıllı hem de bütün fizik gücü ile tam kapasite hizmet vermeye özen göstermek zorundadır. Hizmet sunarken öncelikle, çalışan memnuniyetinin sağlanması gerekir, onların yüksek motivasyon ve

yüksek performans ile çalışmalarını hastalar üzerinde pozitif etki bırakacaktır. Diğer sektörler ile karşılaştırılacak olursa sağlık kurumlarında motivasyon en üst düzeyde olmalıdır. Düşük motivasyon düzeyi ile çalışan sağlık personelinin hata yapma ihtimallerinin diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu yapılan çalışmalarla da gösterilmiştir.

Motivasyon, bireyi belirli bir hedef için uyaran güçtür. Tamamlanması gereken bir görev değil, kesintisiz ve özverili bir çalışma gerektirmektedir. İstekleri, ihtiyaçları ve ilgileri kapsayan genel bir kavramın ötesinde bir öneme sahiptir. Bireylerin kişilik özellikleri, ihtiyaçları ve beklentileri birbirinden farklıdır, bu farklılık bireyleri motive eden faktörleri de etkilemektedir. Yöneticiler bu durumu göz önünde bulundurmalıdırlar.

Sağlık personelinde motivasyon ve performans anlayışının inceleneceği bu çalışma yedi bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde hastane kavramı ele alınmıştır. Hastanenin tanımı yapılarak önemine değinilmiştir, hastanelerin özellikleri ve sınıflandırılmaları anlatılmıştır.

İkinci bölümde sağlık kavramı anlatılmıştır. Sağlık personeli ve sağlık işletmelerinde personelin önemi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde motivasyon kavramı ve motivasyon süreci anlatılarak, motivasyon türleri detaylandırılmıştır. Motivasyonun niteliği, motivasyon teorileri çerçevesinde incelenmiştir. Motivasyonun önemi ise hem yönetici hem çalışanlar hem de örgütsel açılardan ele alınmıştır. Motivasyon faktörleri tek tek incelenmiş olup, verimlilik-motivasyon ilişkisinden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde sağlık ve motivasyon kavramları birleştirilerek sağlık hizmetlerinde motivasyon başlığı ile ele alınmıştır. Sağlık hizmetlerinde motivasyonun personel verimliliği üzerine etkileri, sağlık personelinin motive eden faktörler ve personelin motivasyonunun sağlık hizmetlerindeki önemi anlatılmıştır.

Beşinci bölümde performans kavramı anlatılmıştır. Performans çeşitleri, performans boyutları ve performansı belirleyen etkenlere değinilmiştir. Son olarak da performans değerlendirme konusu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Altıncı bölümde ise performans değerlemenin sağlık hizmetlerine uygulanması anlatılmıştır ve bu bölümde konu ile ilgili bazı araştırmalar yer almaktadır.

Bu çalışmanın yedinci ve son bölümünde ise sağlık çalışanlarında motivasyon ve performans ile ilgili yapılan bazı anket çalışmaları ve sonuçları yer almıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. HASTANE KAVRAMI, ÖNEMİ VE HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ

#### 1.1. Hastanenin Tanımı ve Önemi

Hastane terimi Latince hostel, host, hospica kökünden türeyerek dilimize yerleşmiştir. Bu kavramların anlamı misafiri kabul etmek ve misafirperverliktir (Korkmaz, 2008:41). Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) (1948) hastaneleri, 'gözlem, tanı, tedavi ve rehabilitasyon olarak sağlık hizmeti veren, hastaların kısa ya da uzun süreli tedavi aldıkları, topluma hizmet verilen yataklı- yataksız sağlık kuruluşları' olarak tanımlamaktadır.

Hastaneler, hizmet verebilmek için profesyonel olmayan, yarı profesyonel ve profesyonel farklı meslek gruplarının bir araya gelerek ortak bir iş yaptıkları oldukça hassas örgütlerdir (Rakich ve Darr,1978:19).

Sağlık kurumları, hizmet üretirler ve hizmet üreten bu kurumların en önemli özelliği yoğun emek harcanması ve teknoloji kullanmasıdır (Kavuncubaşı, 2007:193).

Hastanelerin temel işlevi tedavi hizmetinin verilmesidir ancak bununla birlikte diğer işlevlerin önemi de yadsınamaz. Bu işlevler, 'eğitim', 'araştırma ve geliştirme' ile 'toplumun sağlık düzeyinin iyileştirilmesine katkı sağlayan veya toplumsal sağlık programlarına katılma' olarak isimlendirilen işlevlerdir (Seçim, 2008:1).

#### 1.2. Hastanelerin Özellikleri

Hastaneler; dinamik bir yapıdadırlar. Stabil olmayan bir ortamda, aldıkları girdileri çıktılara dönüştürerek yine aynı çevreye veren, geribildirim özelliğini taşıyan kuruluşlardır. Sağlık kurumlarının başlıca girdileri; hastalar, sağlık personeli, teçhizat, maddi ve manevi kaynaklardır. Çıktıları ise, hastaların tedavisi, personelin hizmet-içi eğitimi ve oryantasyonu, öğrencilerin uygulama eğitimleri, araştırma- geliştirme

çalışmaları ile toplumun sağlık düzeyinin arttırılmasına katkı sağlamasıdır (Seçim, 2008:1).

Hastaneler sağlık hizmeti üreten kurumlar olduğundan endüstriyel ve diğer hizmet kurumların dan ayrılan bazı özelliklere sahiptirler (Kavuncubaşı, 2002: 80-81).

- a. Sağlık kuruluşlarında verilen hizmetler, değişken, karmaşık ve özeldir,
- b. Sağlık kuruluşlarında yürütülen işlerin büyük çoğunluğu acildir ve bekletilemez özelliktedir,
- c. Hastaneler 7/24 hizmet veren organizasyonlardır,
- d. Yapılan işler, hata ve belirsizlik kabul edemez özelliktedir,
- e. Sağlık kurumlarında uzmanlaşma oldukça önemlidir.
- f. Verilen hizmetler sonucunda ortaya çıkan sonucun tanımlanması ve ölçümü oldukça güçtür,
- g. Sağlık kuruluşlarında çalışanların çoğu profesyonellerden oluşmaktadır ve bu profesyoneller için kurumsal hedeflerindense mesleki hedefler daha önemlidir,
- h. Sağlık kuruluşlarında multidisipliner yaklaşım önem taşır. Disiplinler arası iletişim ve etkileşim oldukça yüksek düzeydedir (Kavuncubaşı, 2007: 193).

### **1.3. Hastanelerin Sınıflandırılması**

Temel görevi hastaları tedavi etmek olan hastaneler; verdikleri hizmetlere, yönetim ve kontrollerine, yatak kapasitelerine, finansal kaynaklarına, hastanede kalış sürelerine, tedavi edilen hastalıklara, eğitim yapıp yapmadıklarına göre gruplandırılmaktadırlar (Seçim, 2008:1).

#### **1.3.1. Verilen Tedavi Hizmetinin Türüne Göre Hastaneler**

İki başlık altında incelenebilir. Bunlar; özel dal hastaneler ve genel hastanelerdir (Seçim, 2008:1).

### **1.3.1.1. Genel Hastaneler**

Çeşitli sayıdaki acil vakalar ile bünyesindeki uzmanlık alanlarıyla ilgili hizmet veren; hastaların yaş, cinsiyet farkı gözetilmeksizin kabul edildiği hastanelerdir.

### **1.3.1.2. Özel Dal Hastaneler**

Belirli hastalık gruplarının ya da belirli yaş grubundaki hastaların hizmet aldığı kurumlardır. Doğumevleri ile akıl ve ruh sağlığı hastaneleri bu gruba girmektedir.

### **1.3.2. Finansal Kaynak Türlerine Göre Hastaneler**

Mülkiyet esasına dayalı sınıflandırmada denilmektedir. Hastanelerin, mülkiyetinin hangi kuruluş ve kurumlara ait olduklarına ve niteliklerine göre gruplandırma yapılmaktadır. Ülkemizdeki hastaneler Sağlık Sosyal ve Yardımlaşma Bakanlığı'na, Sosyal Sigortalar Kurumu'na, İktisadi Devlet Teşekkülü' ne, Tıp Fakültelerine, azınlıklara, belediyelere, derneklere ait hastaneler olarak sınıflandırılabilir.

Kurum ya da kuruluşlar hastanenin mülkiyetine sahip ise çoğunlukla hastaneyi yönetme ve kontrol etme sorumluluğuna da sahiptirler. Bu sınıflandırma kurum organizasyonu yönünden önemlidir. Çünkü mülkiyete sahip kuruluş ve kurumlar, yönetim ve kontrol yetkilerine de sahip oldukları durumda, hastanenin üst düzey idare birimleri olarak bu yapılanmada bulunmaktadırlar (Seçim, 2008:2).

### **1.3.3. Yatak Kapasitelerine Göre Hastaneler**

Hastaneler büyüdükçe yeni birimlere ihtiyaç duyulabileceği gibi diğer bazı bölümler de belirli büyüklüğe ulaşacaktır. Bu nedenle organizasyonlarda farklılıklar olacak, böylelikle hastane içerisindeki yönetim kademelerinde ve pozisyonlarında artışlar olabilecektir. Bu grup hastaneler yatak sayısına göre belirlenmektedir (Seçim, 2008:2).

#### **1.3.4. Hastaların Hastanede Kalış Sürelerine Göre Hastaneler**

Uzun süreli ve kısa süreli hastaneler olarak ikiye ayrılırlar. Uzun süreli hastaneler, hastaların büyük çoğunluğunun 30 günden daha uzun süre hastanede yatarak tedavi aldığı hastanelerdir. Tüberküloz hastaneleri bu gruba örnek verilebilir Kısa süreli hastaneler ise, yatarak tedavi gören hastaların büyük kısmının 30 günden az hastanede yattığı kurumlardır. Devlet Hastaneleri bu grupta yer almaktadır. (Seçim, 2008:1).

#### **1.3.5. Tedavi Edilen Hastalığın Türüne Göre Hastaneler**

Hastalık türüne göre hizmet veren hastanelerdir. Onkoloji hastaneleri bu gruba örnek verilebilir.

#### **1.3.6. Eğitim Yapıp Yapmadıklarına Göre Hastaneler**

Sözü edilen eğitim, hekimlere uzmanlık kazandırmayı kapsar. Eğitim hastaneleri, eğitim ve araştırma yapan, uzman ve ileri dal uzmanları yetiştiren genel ve özel dal hastaneleridir. Yardımcı sağlık personeli ve stajyer hemşirelere verilen uygulama eğitimi, bu kurumların eğitim hastanesi olarak adlandırılması için yeterli değildir. (Seçim, 2008:1).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. SAĞLIK KAVRAMI, SAĞLIK PERSONELİ VE SAĞLIK HİZMETLERİNDE PERSONELİN ÖNEMİ

#### 2.1. Sağlığın Tanımı, Önemi ve Sağlık Hizmetleri

Sağlık kavramı insanlığın varoluşu ile birlikte ortaya çıkmıştır (Künarcı, 2016: 28).

Sağlık ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Sağlık negatif yönden ‘hastalığın yokluğu’ şeklinde tanımlanmıştır.

Pozitif yönden sağlık ise, bireylerin hayata katılabilme becerileri, stresli durumlarda baş edebilme becerileri, ruhsal ve fiziksel uyum düzeyleri ile toplumla olumlu ilişkiler kurabilme yetisi olarak tanımlanır (Bulakbaşı, 2015:1).

Sağlık, hayatın amacı değil, günlük hayatın içinde bir kaynaktır. Sosyal ve bireysel kaynakları ve fiziksel kapasiteyi öne çıkaran olumlu bir ifadedir (Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü, 2011: 14).

Dünya Sağlık Örgütü’nce (1948); sağlık, “yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali” olarak tanımlanmıştır. Bu tanım doğrultusunda sağlık hizmetlerini birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri olarak sınıflandırmak mümkündür (Aktaran; Altınışık, 2016: 9).

Birinci basamak tedavi hizmetleri, hastalık halinde ilk başvuru olan sağlık ocakları vb. kurumlarda yapılan ayaktan tedavi uygulamalarıdır. Sağlık ocakları dışında, poliklinikler, muayenehaneler ve hastaların evlerinde de birinci basamak tedavi hizmetleri verilebilmektedir (Dirican, 1990:49).



İkinci basamak tedavi hizmetleri ise birinci basamak sağlık hizmeti ile tedavisi sağlanamayan hastalara yöneliktir ve hastanelerde hizmet verilir. Özel hastaneler, devlet hastaneleri ve özel tıp merkezlerinde ayakta ya da yatarak verilen tedavi şeklidir.

İkinci basamakta tedavisi sağlanamayan hastalar üçüncü basamak sağlık kurumlarına nakledilir. Eğitim ve araştırma hastaneleri ile özel dal hastaneleri ve üniversite hastaneleri üçüncü basamak sağlık hizmeti verilen kurumlardır (Fişek, 1982).

Tedavi hizmetlerinden etkili bir biçimde yararlanmak için sevk zincirine uyulmalıdır.

Bireylerin sağlıkları ile ilgili gereksinimlerini gidermeye yönelik verilen hizmetler sağlık hizmetleri olarak isimlendirilir (Aktaran; Altınışık, 2016: 9). Hastalıkların önüne geçilmesi ve toplumun sağlık düzeyinin artırılmasına yönelik yapılan uygulamaların beraberinde, hastalıkların tanı, tedavi ve rehabilitasyonunu sağlamak için yürütülen işlemlerin tamamını içermektedir. WHO (1948), sağlık hizmetleri sistemini; belirli sağlık kurumlarında, çeşitli türdeki sağlık çalışanından faydalanarak toplumun ihtiyaç ve taleplerine göre değişebilen amaçlarını gerçekleştirmek ve böylelikle bireylerin ve toplumun sağlık bakımını her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle sağlamak üzere ülke genelinde örgütlenmiş kalıcı bir sistem olarak tanımlamıştır. Sağlık hizmetleri; 'koruyucu sağlık hizmetleri', 'tedavi edici sağlık hizmetleri' ve 'rehabilitasyon sağlık hizmetleri' olarak üç gruba ayrılmaktadır.

Koruyucu hizmetler; bireylerin hastalanmalarını, yaralanmalarını, sakat kalmalarını ve erken ölümlerden korunmalarını sağlamak amacıyla verilir.

Tedavi edici hizmetler; birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerini kapsamaktadır.

Rehabilitasyon edici sağlık hizmetleri ise bedensel ve zihinsel yeteneklerini kaybeden bireylerin bu yeteneklerinin yeniden kazandırılması ve hiç kimseye bağımlı olmadan hayatlarının devamı için yapılan hizmetlerdir (Aktaran; Bulakbaşı, 2015:5).

Sağlık hizmetinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kavuncubaşı,2000:52);

- Hata ve belirsizliğin tolere edilemediği, hizmetin kesintisiz devam ettiği bu nedenle uzmanlaşmanın yüksek seviyede olduğu hizmetlerdir.
- Sağlık hizmetleri multidisipliner çalışmayı gerektirir.
- Verilen hizmet standartlaştırılmaz ve her bireyde farklı süreç izlenmelidir.
- Sağlık hizmetlerinde ortaya konulan çıktının tanımlanması ve ölçümü oldukça zordur.
- Sağlık hizmetleri, pahalı hizmetlerdir.

## **2.2. Sağlık Kurumlarında Personel ve Sağlık Hizmetlerinde Personelin Önemi**

Sağlık kurumları dinamik bir çevre içinde faaliyet gösterirler (Kavuncubaşı, 2007: 191). Hastaneye gelen hastaların tedavisi acil müdahale gerektirdiği gibi reddedilemez bir özellik gösterir ve 24 saat kesintisiz hizmet verilmektedir. Bu kesintisiz hizmetin sağlanabilmesi için personelin nöbet ve/ veya vardiya usulü çalışması gerekmektedir (Seçim, 2008).

Sağlık hizmetinin kaliteli ve doğru bir şekilde verilebilmesi için gelişen teknolojinin imkanları ile birlikte bilgili ve yetenekli sağlık personeline ihtiyaç vardır ve sağlık kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmelerinde en önemli üretim faktörü sağlık çalışanıdır. Bu sebepten ötürü sağlık kuruluşlarının ana kaynaklarının başında, insan faktörü gelmektedir. Tıp biliminde ve teknolojisinde meydana gelen gelişmelerle birlikte yeni teşhis ve tedavi olanakları doğmuştur. Bu durum sağlık kuruluşlarında iş bölümü, uzmanlaşma ve daha özellikli personel ihtiyacını arttırmaktadır (Kavuncubaşı, 2007: 191). Sağlık hizmetlerinde farklı bilgi ve becerilere sahip pek çok meslek grubu yer almaktadır; hekim, hemşire, ebe, teknisyen, biyolog, eczacı, fizyoterapist, yardımcı sağlık personeli bunlardan bir kısmını oluşturmaktadır (Kavuncubaşı, 2007:193). Hastanelerin istedikleri amaçlara ve başarıya ulaşabilmesi bu meslek gruplarının motivasyonu ile ilişkilidir (Kavuncubaşı, 2007: 191).

Sağlık kurumlarında görev yapan personelin yaklaşık üçte birini kadınlar oluşturmaktadır. Gece nöbetleri ve tatil günlerinde çalışmak zorunda olmaları, iş yerine ulaşımında zorluk yaşamaları, çocukların bakımında yeterince sosyal ve maddi desteklerinin olmaması, aile içinde eşler arasında yaşanan çatışmalar nedeniyle evlendikten sonra görevden ayrılmalar olmaktadır. Bu durum kadın personel devir hızını yükselttiği için personel devir hızı da yükselmektedir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetin sürekliliği için bu noktalara özellikle dikkat edilmelidir (Seçim, 2008).

Sağlık kurumlarının bilimsel norm ve standartlara göre hizmet verebilmesinin ana şartı, iş gücü olan sağlık çalışanının yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Bilgi düzeyi düşük olan sağlık personelinin hizmet sunması sağlık hizmeti alan açısından, geri dönüşü olmayan sonuçlara sebep olabilir. Öte yandan sağlık çalışanının hizmet alan bireye yönelik tavır ve davranışları, hasta tatminini önemli düzeyde etkiler. Sağlık kuruluşlarında verilen hizmetin kalitesini büyük oranda sağlık çalışanının performansı etkilemektedir (Kavuncubaşı, 2007:193).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. MOTİVASYON

#### 3.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Motivasyon; Türkçe’ de isteklenme, özendirme, güdülenme, harekete geçme anlamına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2000:603). Dilimizde ki tam karşılığını bulmak oldukça zor olan motivasyon kavramı; İngilizce ve Fransızca ‘Motive’ sözcüğünden dilimize yerleşmiştir (motivasyon -teorileri.html,2011). Motivasyon ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır:

Motivasyon, çalışanları iş görmeye isteklendirme, özendirme ve örgütte etkili çalıştıkları durumda gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırma sürecidir (motivasyon-teorileri. html, 2011).

Bir başka tanıma göre motivasyon, bir ya da daha fazla sayıda bireyi belli bir yöne veya hedefe doğru, sürekli biçimde harekete geçirmek için yapılan uğraşların bütünüdür (Eren, 2006:494).

Bu tanımlar ışığında motivasyonun temelini oluşturan faktörler;

1. Bireyin davranışa geçmesini sağlama,
2. Davranışı yönlendirme,
3. Davranışı sürdürmedir (Tutar ve diğerleri, 2006:150-151).

Motivasyon ile ilgili tanımların ortak noktası, bireyin davranışlarını etkileme ve onu belirlenmiş hedefler doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır (Kutaniş, 2004:49).

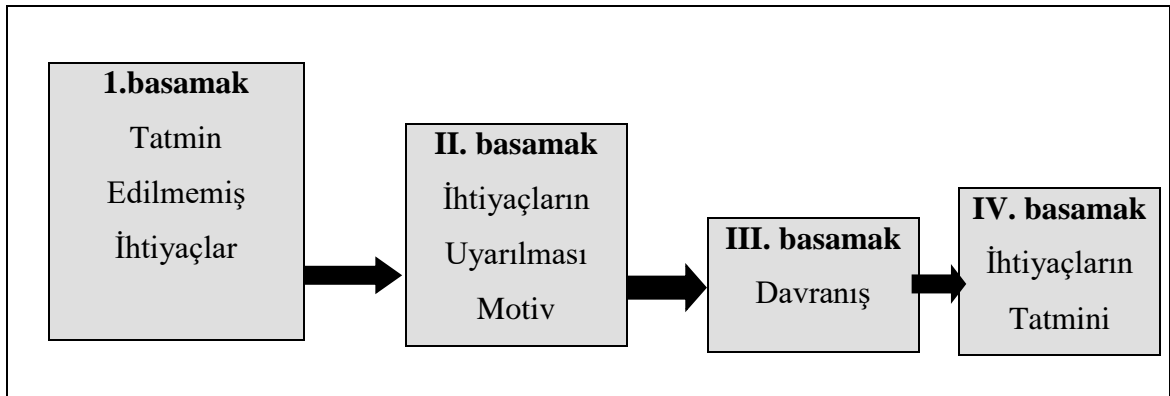
Motivasyon ile davranışın üç yönü etkilenir. Bunlar tercih, yoğunluk ve süredir. Motivasyon ile bireyin yeteneklerinin artması sağlanır ve bu yetenekleri nasıl ve ne ölçüde kullanabileceği de belirlenmiş olur (Locke vd., 2004:388).

### 3.2. Motivasyon Süreci

Harekete geçirilmiş ya da uyarılmış gereksinimlere psikolojide ‘Güdü (motiv)’ denilmektedir. Güdüler bireylerin belli başlı davranışlarının sebeplerini tanımlayan ve bir davranışla son bulan dürtü ya da itici motivasyonlardır. Güdüler kişiye özel yani bireysel durumlardır (motivasyon-teorileri. html, 2011).

Bundan dolayı bireyin beklentileri, ihtiyaçları, amaçları, davranışları bireyin performansı hakkında bilgi verebilir. Bu sebeple motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için bireyleri belli davranışlara iten sebepler, bireysel hedefler ve davranışın devamının sağlanması gibi konuların incelenmesi önemlidir (Koçel, 1995:382).

Motivasyon süreci doyurulmamış gereksinimlerin dürtüsüyle başlar. Bu gereksinimler giderilinceye kadar birey motive olmaz (Şimşek, 1995: 206-207). Bireyin bir ihtiyacı uyarıldığında birey onu gidermek için belli bir davranışta bulunacaktır. Davranışın sonunda ihtiyaç giderilmiş ise, o ihtiyaç ile ilgili hedefe ulaşılmış demektir (Güney, 2001: 226). Güdüleme süreci dört önemli aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 3.1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Güney,2001:226

1. **Basamak:** İhtiyaçlar: Bireylerin tatmin etmeye çalıştıkları bazı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların belirmesi motivasyon sürecini başlatır.
2. **Basamak:** Stimülasyon: Bireyde harekete geçirici bir gücün oluşması için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç, maddi ve manevi güdülenmedir.
3. **Basamak:** Davranış: İhtiyaçlarını gerçekleştirme için uyarılan birey, bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.
4. **Basamak:** Doyum: İhtiyaçlar giderildiğinde doyuma ulaşılır ve motivasyon süreci gerçekleşmiş olur (Sütlü, 2007/ iibf.blogcu.com/yüksek-lisans-tezi-orgutsel-catisma-ve-isverene-etkileri-10/10090376).

### 3.3. Motivasyon Türleri

Motivasyon; arzuları, istekleri, ihtiyaçları, ilgileri ve dürtüleri içeren genel bir ifadedir. Güdüler organizmayı uyarır ve harekete geçmesini sağlar, organizmanın davranışını belli bir hedefe doğru yönelir (Akçadağ ve Özdemir, 2005:171). Motivasyon türleri, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

#### 3.3.1. İçsel Motivasyon

İç motiv (içgüdü) insan doğasında bulunan bireyi ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışlardır (Aşıkoğlu,1996:41).

Bireylerin inançları, ihtiyaçları, zevkleri, istekleri ve bu istekleri gerçekleştirme nedenleri ile ilgili hedefleri iç motivasyonu oluşturmaktadır (Durmuş, 2007:8). İçsel motivasyonun en önemli özelliği, kişinin kendisini herhangi bir dış faktör olmaksızın harekete geçebilme gücüdür (Argon ve Eren, 2004:118).

İçsel motivasyon faktörlerinden bazıları şunlardır (Banger, 2008);

- Teşvik edici görevler vermek,
- Destekleyici çalışma ortamı sağlamak,
- Bireyin hevesli olması,
- Bireyin İş/ eğitim hayatından zevk alması,
- Risk almasını sağlayacak şekilde cesaretlendirme,
- Bireyin kendini önemli hissetmesini sağlama,

### 3.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin kendisi dışındaki motivasyon kaynaklarını içerir, örgüte dayalıdır. Bireyin dışarıdan gelen bir pekiştirme ya da ödüllendirme sonucunda bir şey yapmasını sağlar. Dışsal motivasyon geçicidir, yapılan davranışın kalıcılığı ve etkinliği ise düşüktür (Baltaş,2003).

Dışsal ödüller kurum ya da yönetici tarafından verilen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Deci, 1972:113). Dışsal motivasyon faktörleri olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon faktörleri olarak ikiye ayrılabilir:

Olumlu dışsal motivasyon faktörlerinden bazıları (Banger, 2008);

- Performans notu,
- Ödül,
- Sertifika,
- Onaylanma ve kabul edilme hissi.

Olumsuz dışsal motivasyon faktörlerinden bazıları (Banger, 2008);

- Küçük görme,
- Sözlü taciz,
- Mobbing,

- Ceza verme,
- Haklarından muaf tutma.

### 3.4. Motivasyonun Genel Niteliği

Motivasyonun niteliğini açıklamak için pek çok teori ortaya konmuştur. Bu teorilere mutlak doğrular olarak bakılmamalıdır, ancak tersi kanıtlanmadığı sürece bu teoriler geçerliliğini korumaktadır. Yöneticiler ve işverenler için mühim olan bu teorilerin hayata geçirilmesidir yani çalışanların nasıl motive edileceğidir. Bu teoriler 2 ana grupta toplanmaktadır (Ergül, 2005: 69). Bunlar kapsam teorileri ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri içsel faktörlere önem verirken süreç teorileri ise dışsal faktörlere önem vermektedir (Koçel, 2001:510).

#### 3.4.1. Kapsam Teorileri

Güdülenmeyi yaratan olayları, durumları, insanın ihtiyaçlarını bulmaya çalışmaktadır. (Ergül, 2005:69). Bu teoriler; bireyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten etkenleri açıklarlar; **Maslow' un** İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, **Herzberg' in** Çift Faktör Kuramı, **McClelland' ın** Başarma İhtiyacı Kuramı ve **Alderfer' in** ERG Teorisi şeklinde incelenmektedir (Deniz ve diğerleri, 2005: 143-149).

##### 3.4.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi' ne Göre Motivasyon Süreci

Bireyin her davranışı belirli bir gereksinimini karşılamayı amaçla ve hiyerarşik olarak alt düzeydeki ihtiyaç giderilmeden bir üstteki ihtiyaca sağlıklı bir şekilde geçiş yapılamayacaktır. Maslow, insanların sadece ellerinde olan somut şeylerle değil sahip olmadıkları şeylerle de motive edilebileceğini savunmaktadır (DeMato, 2001:23).

Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler, çalışanlarının hangi gereksinimlerini tatmin etmek istediklerini fark edebilmeli ve bu tatmini karşılayabilecek koşulları sağlayabilmelidirler. İnsanlar, farklı basamaklardaki ihtiyaçları tarafından motive



edilebilirler. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi en çok bilinen motivasyon teorisidir (motivasyon-teorileri. html, 2011).



Şekil 3.2. Maslow İhtiyaç Hiyerarşisi

Kaynak: motivasyon-teorileri. html, 2011

### 3.4.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisine Göre Motivasyon Süreci

Bu yaklaşım Herzberg' in bireye 'Kendinizi işinizde ne zaman en kötü ve ne zaman en iyi hissettiniz?' sorusuna yanıt aradığı araştırmanın sonucunda ortaya konmuştur (motivasyon-teorileri. html, 2011).

Bu araştırmanın sonucunda yapılan içerik analizleri ile tatmin ve tatminsizlik oluşturan nedenlerin farklı etkenler olduğu öne sürülmüştür. Bu farklı etkenlerden ötürü Herzberg motivasyonunun Maslow' un da dile getirdiği gibi tek boyutlu olmayıp iki boyutlu olduğunu öne sürmüştür. Herzberg, doyumsuzluk yaratan faktörleri hijyen (durum koruyucular), doyum yaratan faktörleri de motive ediciler olarak nitelendirmiştir (Koçel, 2005: 642).

<b><u>Motivatör Faktörler</u></b>	<b><u>Hijyen Faktörler</u></b>
1. Başarı	Yönetim
2. Tanınma	Gözetim
3. İşin kendisi	Çalışma şartları
4. Sorumluluk	Gelir
5. İlerleme	Arkadaş İlişkileri

Herzberg'e göre motivatör faktörler, işin kendisi gibi yapılan işe ilişkin özellikleri kapsarlar (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172). Varlıkları bireyi işyerine daha çok bağlar, başarı hissi verir ve böylece bireylerin motivasyonunu arttırmaya yardımcı olur (motivasyon-teorileri. html, 2011).

Herzberg'e göre hijyen faktörler ise, tek başlarına bireyi motive edemezler ancak bireyin motive olabilmesi için gerekli ortamın oluşmasına katkıda bulunurlar. Eğer hijyen faktörler iş görenlerin isteklerine cevap vermezse iş görenler yaptıkları işten mutlu olmayacaklardır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172).

Motive edici faktörler ile hijyen faktörleri birbirinden ayırmak gerekir. Bu etkenlerin bazıları varlıklarıyla doyuma katkıda bulunurlar ancak yoklukları nötr bir ortam sağladığı için doyumsuzluğa sebep olmazlar. Bazı etkenlerin varlıkları ise motivasyonu sağlarken yoklukları ise moralsizlik yaratmaktadır (motivasyon-teorileri. html, 2011).

### **3.4.1.3. McClelland' ın Başarı İhtiyacı Teorisine Göre Motivasyon Süreci**

Bu yaklaşım diğer yaklaşımlardan farklı olarak, gereksinimlerin sonradan öğrenme ile kazanılabileceğini savunur. Bu yaklaşıma göre birey, üç ihtiyacının etkisi altında hareket eder. Bu ihtiyaçlar hem birey hem de toplum yaşamında oldukça önemlidir.

- Bağlılık ihtiyacı,
- Güçlü olma ihtiyacı,
- Başarı ihtiyacı,

Bağlılık ihtiyacına göre birey, toplumsal bir özelliktir. Bireyler çeşitli düzeylerde arkadaşlık ilişkilerine sahiptir. Bu güdüye sahip olan bireyler, sorumluluk almayı isterler, hedefe yönelirler ve zorlu çalışmalara girmekten çekinmezler.

Güçlü olma ihtiyacı bireyin etrafına hâkim olma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu güdüye sahip olan bireyler, güç için yarışır. Bireyler çevrelerindeki etkilerini artırmak için tüm yöntemleri kullanırlar.

Başarı ihtiyacı ise McClelland' a göre toplumu ve bireyi en fazla etkileyen faktördür. Bireyler başarılı olmayı isterler ancak bununla beraber başarısızlıktan da korkarlar. Bu korku yenilirse başarıya bir adım daha yaklaşmış olunacaktır (motivasyon-teorileri.html, 2011).

#### **3.4.1.4. Alderfer' in ERG Teorisine Göre Motivasyon Süreci;**

Alderfer insan ihtiyaçlarını üç ana grupta incelemiştir.

- Existance (Var olma)
- Relatedness (Ait olma)
- Growth (Gelişme)

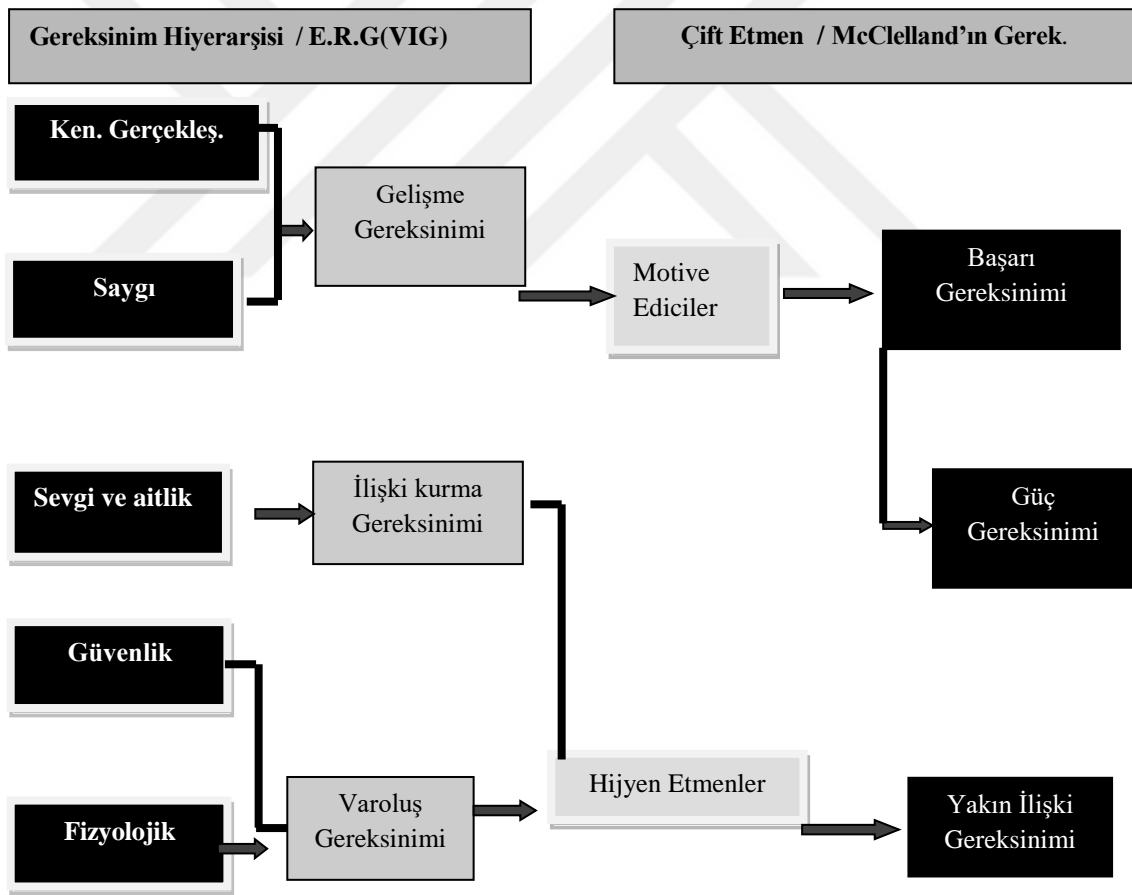
Var olma ihtiyacı, temel ihtiyaçları kapsar. Maslow' un hiyerarşisindeki birinci ve ikinci basamakta yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. İş yaşamındaki karşılıkları; gelir, sosyal güvenlik, prim ve çalışma ortamı olarak karşımıza çıkar.

Ait olma ihtiyacı, Maslow' un hiyerarşisindeki üçüncü ve dördüncü basamakta yer alan sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçlarına benzer. İş ortamındaki arkadaşlık ve paylaşım gibi manevi duygularla ilgilidir.

Gelişme ihtiyacı ise, Maslow' un hiyerarşisinde ki beşinci basamakta yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. Bireyin yaptığı işte yaratıcı olması kendini geliştirmesiyle ilgilidir.

Bu teoride bireyin ihtiyacı herhangi bir sıraya bağlı olmaksızın meydana gelebilir ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda motive edici olabilir.

Alderfer' e göre bireyin belirli düzeydeki ihtiyacı giderilmezse alt düzeydeki gereksinimlerine geri dönecektir. Maslow' un tanımladığı doyumdan sonra bir üst kademeye ulaşılır düşüncesinin oluşturduğu doyum- ilerleme kavramına Alderfer doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrans-gerileme kavramını da eklemiştir. Alderfer' in ortaya koyduğu diğer bir kavramda gereksinimlerin daimi ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Yeme gereksinimini daimi ihtiyaca örnek verebiliriz. Başarı ise dönemsel ihtiyaçtır, her zaman ihtiyaç olarak ortaya çıkmaz ve tatmin edildiğinde güdüleyici özelliğini kaybeder (motivasyon-teorileri. html, 2011).



Şekil 3.3. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Hellriegel, Slocum, Woodman;2001:145

Kapsam teorilerinin tamamında; motivasyonun en iyi şekilde anlaşılabilmesi için gereksinimlerin yapısına odaklanmak gerektiği vurgulanmıştır. Bununla beraber her bir kuram olayları farklı bir şekilde açıklamış ve gereksinimler hakkındaki kendi görüşünü dile getirmiştir.

### 3.4.2. Süreç Teorileri

Bireyin ihtiyacının doğuşundan tatminine kadar gözlenebilen motivasyon sürecinin niteliğini anlamayı amaçlar (Ergül, 2005: 69). Kapsam kuramlarındaki içsel faktörlere ilaveten çevresel faktörler de göz önünde bulundurulmaktadır. Başlıcaları; Viktor H. Vroom Bekleyiş Kuramı, Lawler- Porter' in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı, B.F. Skinner' in Davranış Şartlandırma Kuramı, Adams Eşitlik Kuramı ve Locke' un Amaç Kuramı şeklinde incelenebilir (Eren, 2004:532-545).

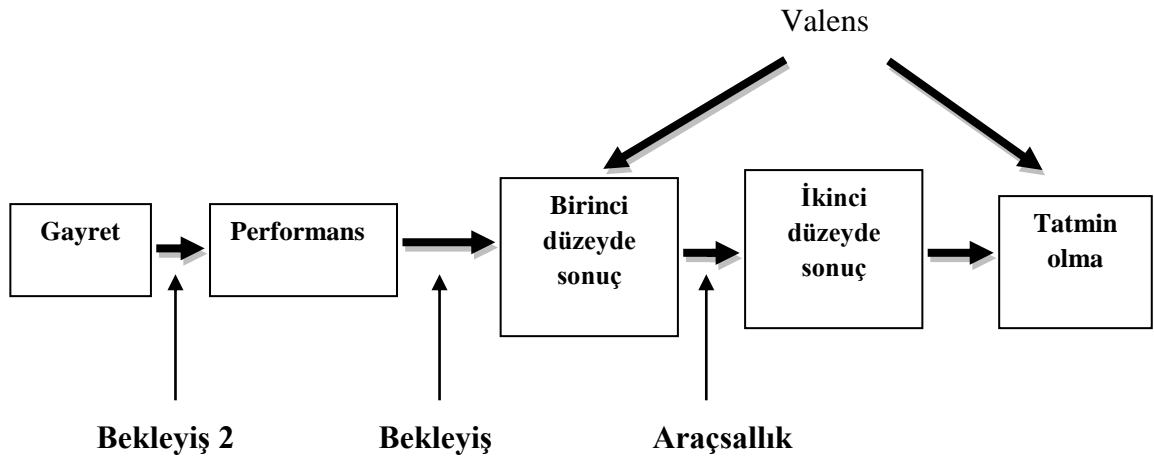
#### 3.4.2.1. Wroom'un Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon Süreci

Wroom' a göre motivasyon iki etkene bağlıdır.

- ✓ Valens; insanın belli bir sonucu tercih etme derecesidir.
- ✓ Beklenti; bireyin algıladığı olasılıktır.

Bekleyiş Teorisi; sonuçların kavramsal değeri ile ilgilenir, gerçek değeri ile ilgilenmez.

Bu kuramda büyük ölçüde ödüllendirilmiş davranışın sonunda başarı gelir. Ancak birey kendisine verilecek ödülü istemelidir ve göstereceği çabasında, kendinden beklenen başarıya ulaşacağına inanmalıdır. Bekleyiş Teorisi, içinde bulunulan durum ile beklentiler arasındaki farklar önceden tahmin edildikten sonra bireylerin motivasyonu üzerinde çalışmayı önerir. Aynı zamanda insanların motivasyonu ile ilgili evrensel bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların bireylere ve ortama göre değişebilen negatif, pozitif veya nötr durumlar oluşturabileceğini göz önünde bulundurur (motivasyon-teorileri.html, 2011).



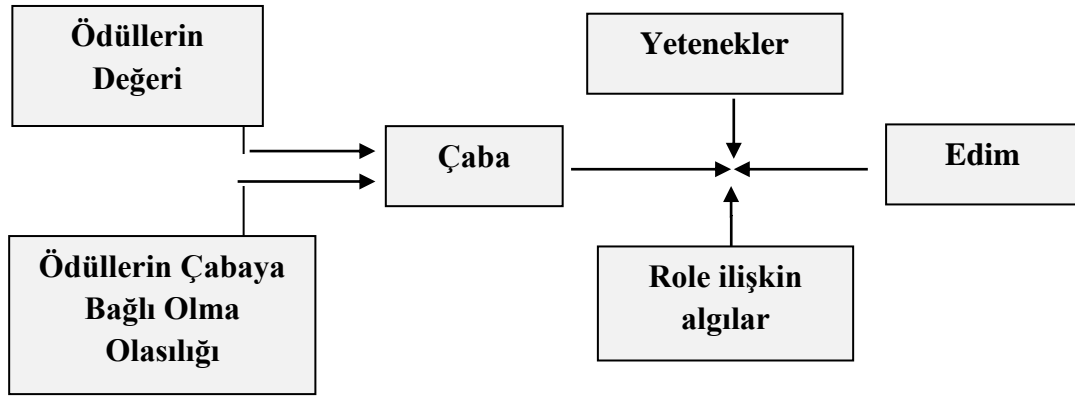
Şekil 3.4. Wroom' un Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2001: 38

Şekil 3.4 de de görüldüğü gibi; eğer birey belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (**bekleyiş**) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (**bekleyiş**) ve aynı zamanda birey bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (**araçsallık**) ve birey hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa motivasyon gerçekleşecektir.

### 3.4.2.2. Lawler ve Porter' in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Bu teori Wroom' un modelini esas alır ancak bazı ilaveler söz konusudur. Yaklaşımın en önemli özelliği, daha önce tek tek ele alınan fazla sayıdaki değişkeni bir araya getirerek aralarındaki bağlantıları ortaya koyup oluşan etkileşimleri incelemesidir (Onaran, 1981:76). Lawler ve Porter, fazla çaba göstermenin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını belirtmişlerdir. Çünkü yüksek çaba kadar yeterli bilgi ve beceriye sahip olmakta oldukça önemlidir. Bu teori ayrıca insanın kendi rol algısına da değinmiştir. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilmektedir (motivasyon-teorileri.html, 2011).



şekil 3.5. Porter ve Lawler Güdüleme Modeli

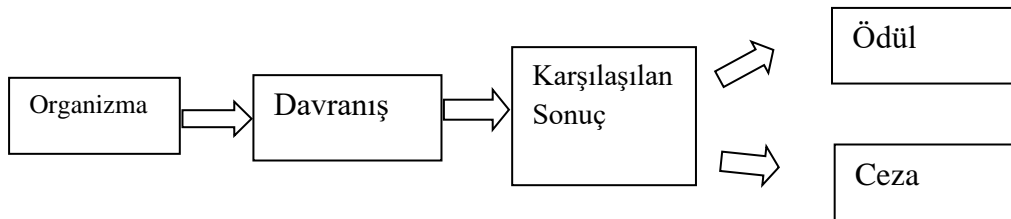
Kaynak: Günbayı, 2001: 40

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi bu yaklaşımda fazla sayıda değişken bir araya getirilerek aralarındaki bağlantı orta konmuştur.

### 3.4.2.3. Skinner' in Davranış şartlandırma Teorisine Göre Motivasyon Süreci

Bu yaklaşımda, sonuçlar davranışları belirler. Birey herhangi bir nedenden ötürü davranış gösterir ancak önemli olan davranışın karşılaşacağı sonuçtur. Sonucun olumlu ya da olumsuz olmasına göre davranış tekrarlanabilir (motivasyon-teorileri. html, 2011).

Bu teori son yıllarda kabul görmüş popüler bir yaklaşımdır (Doğan, 2002:248).



şekil 3.6. Davranışların şartlandırılması Teorisine Göre Motivasyon Süreci

Kaynak: Koçel, 2001: 520

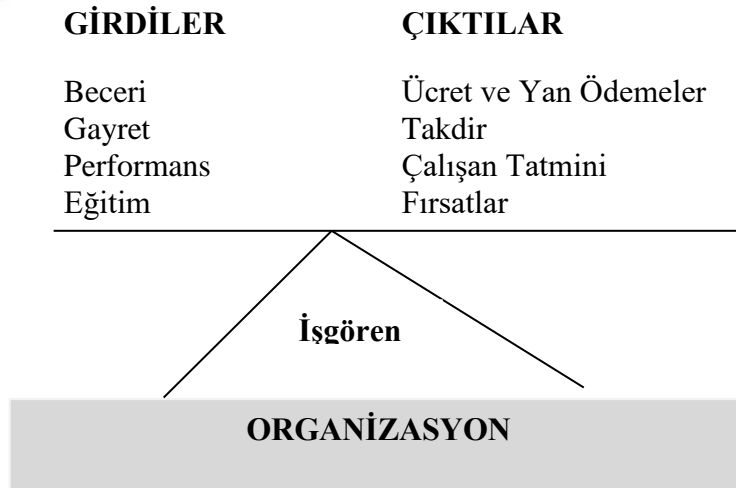
Şekil 3.6' da görüldüğü gibi bu şartlandırmanın iki önemli aracı ödüllendirme ve cezalandırmadır.

#### 3.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu yaklaşım dört temel kavrama dayanır;

- Birey
- Karşılaştırma
- Girdiler
- Çıktılar

Adams' a göre kişinin güdülenmesi, çalıştığı ortam ile ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. Birey çalıştığı ortamlarda kendi çabasından doğan çıktı ile diğer insanların çabalarının çıktısını karşılaştırır (motivasyon-teorileri.html,2011).



Şekil 3.7. Adams'ın Ödül Eşitliği Kuramı

Kaynak: Keser, 2006: 43



İş görenler görevlerini yerine getirmek için gerekenler ile harcadıkları efor sonucunda aldıklarını karşılaştırmak isterler. Bir iş görenin iş yükü ile karşılığında aldığı gelir adil olmalıdır (Önen ve Tüzün, 2005: 52).

#### **3.4.2.5. Locke' un Amaç Teorisine Göre Motivasyon Süreci**

Bu yaklaşıma göre motivasyon dereceleri ile bireyin belirlediği amaçlar arasında sıkı bir bağlantı vardır. Burada temel fikir bireylerin belirledikleri amaçlara ulaşabilme dereceleridir. Locke' a göre amaç, belirli bir işin nesnesidir. Belirlenmiş amaçlarla, yapılan iş ne kadar zor olursa olsun o derecede yüksek performans sağlanmaktadır (motivasyon-teorileri.html, 2011).

Bu yaklaşım bireylerin, bilinçli ve net bir şekilde amaçlarını belirlediklerini savunur. Fakat bireyler kimi zaman hedeflerine odaklı hareket etmezler ve hedef belirlerken de zaman zaman rasyonel davranmayabilirler. Bu nedenle bireysel hedefleri tek tek belirleyip bunlara yönelik yol izlemek güçtür. Ancak bu yaklaşım, bireyleri değerlendirmek ve bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri uyumlu hale getirme konusunda yöneticilere yol göstermesi açısından önemlidir (Eren, 2001:522).

#### **3.5. Motivasyonun Önemi**

Bireyin çalışma hayatında başarılı olmasını sağlayan ve aynı zamanda performansını da doğrudan etkileyen güç motivasyondur (Koçel, 2001:154). Motivasyon, canlıyı harekete geçiren gizli bir güç olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bireyin ihtiyaçlarını gidermek ve hedeflerine ulaşmak için davranışını yönlendirmekte de büyük önem arz etmektedir (Özdemir, 2008:7).

Motive edilmiş iş görenin çalışma yaşamında performansı arttığı gibi yaşama bağlılığı da artar. Bundan ötürü motivasyonun, bireylerin hayatında yönlendirici güç olduğu söylenebilir (Özevren, 2009:227).

Motivasyonda ana konu, çalışanların istekli, verimli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamaktır. İdarecilerin başarısı, personellerin kurumun hedefleri doğrultusunda

çalışmalarına, bilgi, beceri ve güçlerini bu yönde kullanmalarına bağlıdır. (Oral ve Kuşluvan, 1997: 93-116).

Motivasyonun istenilen sonuçlara ulaşmada oynadığı rol ile ilgili olarak Forsyth (2006, s.8-9) şu açıklamaları yapmıştır:

Motivasyon önemlidir. Verimliliği, etkinliği ve üretkenliği artırır, hedefe ulaşma olasılığını artırır. Yani sonuca ulaşmayı doğrudan etkiler. Bu nedenle çalışanı motive etmek bir yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir.

Motivasyonun iş görenler üzerindeki etkisi ise, kendisini doğrudan işletmeler ve işletmeler arası rekabet boyutunda kendini göstermektedir. Bu bağlamda Erdut (2002: 56-58)'a göre: Kurumun rekabet üstünlüğü kazanması, kalitenin ve müşteri memnuniyetinin yükselmesine, bu ise bağımsız karar verebilen ve motive edilmiş personelin çalıştırılmasına bağlıdır. Motivasyonun örgüt kültürü ile olan ilişkisine değinen Güney ise (2001:185);

Kurum kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ortak tarih, değerler ve kuralları gösterir. Hangi motivasyon tekniklerinin kullanıldığı hangi şekillerde uygulamaya koyulduğu kurum kültürünün nasıl olduğunu belirler.

Motivasyonun önemi çeşitli açılardan ele alınabilir;

### **3.5.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi**

Yönetim, örgütün amaçlarını hayata geçirebilmek için yönetenler tarafından, başta insan kaynakları olmak üzere eldeki tüm kaynakların değerlendirilerek bu kapsamda girilen faaliyetlerin bütünüdür (Güney, 2001:45).

Yönetimin olduğu yerde mutlaka yönetici de vardır. Aytürk (1990:116) yöneticiyi 'Yönetici kısaca 'karar veren kişi' olarak tanımlanabilir' ifadesiyle tanımlamaktadır. Yöneticilerin yönetme yetkisiyle donatıldıkları birim ya da örgütler karşısında birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukları hisseden sağduyulu yöneticiler

örgütün amacına ulaştırılması için çalışanları motive etmektedirler (Koontz, O' Donnell ve Weihrich, 1986: 3-4).

Bir kurumda iş veren çalışanların çalışma arzusunu arttırma konusunda herhangi bir girişimde bulunmazsa çalışan ne kadar nitelikli olursa olsun yeterli performans elde edilemez. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm varlıklar, ancak iş görenler aracılığıyla örgütün amaçlarına hizmet edebilmektedir (Akçakaya, 2004:187-214). Örgüt içerisinde en önemli öğelerden biriside, çalışanın yaptığı işte uzman olması yanında çalışmaya istekli olmasıdır. İş görenin çalışmaya istekliliği bireyin kendisinden kaynaklanır aynı zamanda bireyin iş ortamında nasıl yönetildiğiyle de ilgilidir (Kaliprasad, 2006:22-23).

### 3.5.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Alkış (2001) iş görenin tanımını faaliyet kavramının altını çizerek şu şekilde yapmıştır:

Herhangi bir kurumda belirli bir alanda görevlerin icra edilebilmesi ve sürdürülebilmesi için orada çalışan bireylerin tümüne iş gören denir (Keskin, 2008:13).

Ücret, iş güvencesi, kariyer imkânı gibi iş görenleri motive eden önemli etkenler bulunmakla birlikte çalışanların bireysel özellikleri nedeniyle onları güdüleyecek faktörler her çalışan için farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla motivasyon faktörleri kullanılırken kişisel özellikler dikkate alınmalıdır. Bu şekilde çalışanlar işinde mutlu olurlar ve doyum sağlarlar (Taşdemir, 2013:16).

Psikologlar çalışan bireyleri altı ana psikolojik gruba ayırırlar:

- a. Emniyeti önemseyen çalışan,
- b. Mükemmelliyetçi çalışan,
- c. Önem ve değer görmek isteyen çalışan,
- d. Sorumluluk seven iş gören
- e. Prestij arayan iş gören
- f. Herkes tarafından kabul edilmeyi önemseyen iş gören (Nüvit, 2002:310-311).

İş görenler, işlerine emek harcarken beklentilerini karşılayacak uygun işlerde çalışmak isterler. Kendileri için önemli olan ihtiyaç ve beklentileri ne kadar karşılanırsa iş doyumunu da aynı oranda artar (Şahin, 2007:1).

### **3.5.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi**

Barnard (1994), ‘örgütü, iki veya daha fazla sayıda bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi’ olarak tanımlamıştır. Ayrıca örgütün, ortak bir amacı başarmak için katkıda bulunmaya istekli, birbirleriyle iletişim kurabilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını ileri sürmüştür’.

Örgüt açısından motivasyon; hem örgütün hem de çalışanların gereksinimlerini tatmin edecek bir çalışma alanı oluşturarak, bireyin faaliyete geçmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can, 1999: 173).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının ana amacı, iş görenlerin amaçlarını kurum amaçları ile uyumlu hale getirmektir. Böylece çalışanların kurum amaçları doğrultusunda iş görmeleri hem kendileri hem de kurum için faydalı olmaları sağlanır (Kuşluvan, 1999:57).

## **3.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler**

Örgütlerde motivasyonu arttıran çeşitli faktörler kullanılmaktadır. Bu faktörler bireyin gereksinimleri ile birlikte sosyo-kültürel düzeye, değer yargılarına ve çevresel diğer etkenlere de bağlıdır. Yapılan çeşitli araştırmalarda çıkan ortak sonuçlar bu faktörleri ekonomik, örgütsel yönetsel ve psiko- sosyal olmak üzere üç ana gruba ayırmıştır (Kuşluvan, 1999: 57).

### **3.6.1. Ekonomik Faktörler**

Motivasyonu arttıran en etkili faktördür. Bunlar; para, ödüller, kara katılma ve sosyal yardımlardır.

### 3.6.1.1. Para (Gelir)

Geçmişten, günümüze gelen en önemli motivasyon aracıdır. Çalışanın kuruma girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da kurumu sahiplenmesinde de rol oynayan en etkili motivatördür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:48). Yapılan iş karşılığı alınan ücretler birçok nedenle önemlidir. Başlıcaları;

- Gelir, hayatı idame ettirmek için gerekli geçim kaynağıdır ve çalışmak için en önemli teşviktir.
- Gelir, çalışanın konumunu gösterir.
- Maaştaki artış, çalışanın başarısının onaylanmasıdır.
- Para artışı, iş yaşamındaki ve sosyal yaşamdaki eksikleri telafi edebilir (Hagemann,1995:43)

Görüldüğü gibi para, hayatın önemli bir gereksinimidir.

### 3.6.1.2. Ödüller

Ödüllendirme, istenen davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme ile ilgilidir (Helvacı, 2002:158). İnsanlar hem ödüle ulaşmak hem de cezadan kaçınmak için iş yapmayı tercih ederler. Bunların her ikisi de motivasyon nedenidir. İnsanların büyük bir bölümü cezadan kaçmak için kendilerini motive ederler. Kimileri ise ödül yani daha çok kazanç, statü ve güç elde etmeyi isteyerek kendilerini motive ederler (Durmuş, 2007: 10). Bu motivasyon faktörünün etkisi daha kalıcıdır (Balcı, 1989:128).

### 3.6.1.3. Kara Katılma

Kurumda çalışanlara yaptıkları işin karşılığı olarak verilen maaş ya da ücretin yanında kurum karına ortak edilmeleri hala geçerliliğini koruyan eski ama etkili bir motivasyon yöntemidir. Kurumun net karından çalışanların belli bir oranda pay almasını sağlayan bir sistemdir. Üretimin gerçekleşmesinde emek faktörü de oldukça önemlidir. Çalışanın

kara katılması bu bağlamda kuruma duyulan bağlılık duygusunu artırır ve çalışmayı özendirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:112).

#### **3.6.1.4. Sosyal Yardımlar**

Ekonomik motivasyon araçlarından sonuncusudur. Yapılan araştırmalar sonucunda sosyal imkanlar ve sunulan hizmetlerin yöneticiler tarafından en az önemsenen faktörlerden olduğu belirlenmiştir. Servis hizmeti, yiyecek giyecek yardımları, özel sağlık sigortası sosyal yardımlara önek verilebilir (Şahin, 2004:543).

#### **3.6.2. Psiko-Sosyal Faktörler**

Psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılması karmaşık olduğu için güçtür. Yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde psiko-sosyal faktörlerin motivasyonun örgüte bağlılığı artırdığı görülmüştür (Batmaz, 2002:48). Bu faktörler; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlardır.

##### **3.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık**

Bağımsız çalışabilme, çalışan motivasyonunu arttıran önemli faktörlerdendir. Çalışanlara, işlerini uygularken takip edilen yol ve yöntemlerde serbest karar verme imkânı vermektedir. Yapılan araştırmalar iş görenlerin kontrol altında olmaktan memnun olmadıklarını göstermektedir. Bu yöntem ile çalışanın işe devamı sağlanır, çalışanın verimi artar ve sorumluluk duygusu vererek iş doyumunu arttırmak gibi önemli faydalar sağlamaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003:132).

##### **3.6.2.2. Sosyal Katılma**

Sosyal katılımlar iki açıdan önemlidir. İlk olarak; çalışanlara mesai arkadaşları, yönetici ve işverenleri ile kaynaştırma fırsatı verirken aynı zamanda da boş zamanlarını değerlendirmelerini sağlar. İkinci olarak ise, sosyal aktivitelere katılan çalışanlar

arasından doğal liderlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bütün olarak ele alındığında sosyal aktiviteler; iş görenleri kuruma bağlayan, motive eden ve kurumu sevdiren geleneksel faktörlerdendir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:149).

### **3.6.2.3. Değer ve Statü**

Çalışanları manevi yönden tatmin eden önemli bir motivasyon faktörüdür. Yöneticileri ve diğer mesai arkadaşları tarafından takdir edilmek ve beğenilmek tüm iş görenler için oldukça önemlidir.

Değer ve statüyü algılayan çalışanın motivasyonu artmaktadır (İncir, 1984:67). Çalışanlar için statü sahibi olmak, saygınlığın göstergesidir (Leete, 2000: 427).

### **3.6.2.4. Gelişme ve Başarı**

Yapılan araştırmalara bakılacak olursa, çalışanların gelişme ve başarıma isteğine kurumların olumlu yanıt vermesi ve gereken imkanları tanımaları çalışanların motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Ross,1993:17).

Yapılan iş, çalışanın becerilerini arttırarak kişisel gelişimine katkı sağlamalıdır. Sonuçta kendisine gelişme fırsatı verilen işlerde çalışmak bireyi motive eder. Yaptığı işte başarılı olma gayesi ile çalışma hevesi artar (Lawler III, 1994:203).

### **3.6.2.5. Çevreye Uyum**

Birey, çalıştığı çevrenin fiziki ve psiko-sosyal şartlarına uyum sağlamak durumundadır. Asosyal bireyler hem kurumlarına hem de kendilerine faydalı olamazlar. Personel yeni işe başladığı zaman kurum kültürüne, geleneklerine, kurallarına ivedilikle uyum sağlamalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Yönetici ise, yeni gelen çalışana ihtiyaç duyduğu her konuda yardımcı olmalıdır (Çiçek, 2005: 45).

### 3.6.2.6. Öneri Sistemi

Çalışanlara fikir danışmak, iş görenlerin kurumlarını sahiplenmesinde en önemli faktördür. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler hem kurum hem de çalışanın dinamizmini artırır. Bu önerilerin hayata geçirilmesi ile çalışanlara kendi görevlerinde belli oranda bir idare yetkisi verilmiş olur (Korkmaz, 2008:35).

### 3.6.2.7. Psikolojik Güvence

İnsan doğasında güvende olma ihtiyacı yatar. Yapılan araştırmalara göre iş güvenliği ve sosyal güvenlik, çalışanları motive eden önemli faktörler arasındadır.

Çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik önlemleri, emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta çeşitleri kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önler ve çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmesini sağlar. İşletmelerin bu risklere karşı önlemler alması çalışanlar açısından oldukça önemlidir (Sapançalı, 1993:60).

### 3.6.2.8. Sosyal Uğraşlar

Sosyal etkinliklerin desteklenmesi ile iş ortamında iş birliği ve beraberliğin sağlanabilmesi için çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla kurumlar, çeşitli sosyal uğraşılara yönelebilir (Garih, 2000: 86);

- Sportif uğraşlar,
- Geziler,
- Kütüphane,
- Özel günler ve eğlenceler,

### 3.6.3. Örgütsel-Yönetsel Faktörler

Aynı amaca hizmet etmek, yetki ve sorumluluk arasındaki denge, eğitim, kariyer anlamında terfi, alınan kararlarda katkı yapabilmek, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme,



yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sınıflandırılabilir (Kuşluvan,1999:61).

### **3.6.3.1. Amaç birliği**

Bir işletmede hem bireylerin kendi kişisel amaçları hem de örgütlerin kendilerine özgü amaçları vardır. Örgütün amaçları ile çalışanların beklentileri ve istekleri ortak bir noktada buluştuğunda çalışanların motivasyonu artmakta böylece örgütsel performansta artışlar görülmektedir. Ortak çıkarların bulunduğu bir noktada örgüt, motive olmuş çalışanlarının yeteneklerinden en üst seviyede faydalanmış olur (Akat ve Budak,1994: 212).

### **3.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri**

Yetki devri, çalışanların saygı görme ve tanınma ihtiyaçlarını karşılayan önemli motivasyon araçlarından biridir. Yetki devri, operasyonel ya da yönetsel anlamda bir veya birkaç görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç astıya devredilmesidir (Deniz vd., 2005:164). Çalışan tarafından yürütülen işin sonuçlarından yine çalışan sorumludur. Bu bağlamda yetki devri çalışanın sorumluluk duygusunun gelişmesi açısından önem taşır (Luthans,1992:185).

### **3.6.3.3. Eğitim ve Yükselme**

Yükselme önemli bir motivatördür ve başarının gereğidir (Oral ve Kuşluvan, 1997:112). Çalışanlar kurumlarında terfi edilmek isterler, çünkü tecrübelendikçe buldukları konumdaki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz görecektir. Bu sebeple daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyeceklerdir. Kariyerlerinde ilerleme ve terfi imkanları olmayan ya da tıkanan çalışanların motivasyonları düşecektir (Eren, 2003: 573).

### 3.6.3.4. Kararlara Katılma

İyi bir yönetici, alınacak kararlarda çalışanların da görüşlerinin alınmasını sağlar. Özellikle yönetim fonksiyonları açısından sağlanacak katımlı bir yönetim ile iş görenlerle yönetim arasındaki güçlü bağın temelini atılacaktır (Genç, 1990:129). İş görenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları, yönetime katılmaları, suistimal edilmeden ve gereğince uygulanırsa, çalışanları oldukça motive edecektir (Ergül, 2005: 75).

### 3.6.3.5. İletişim

İnsan ilişkilerinde iletişim olmazsa olmazdır. Bireyler iletişim kurarak kendi konumlarını belirler benlik algılarını oluştururlar. Çalışma hayatında da kendilerinden istenen işlerin nedenlerini, amirlerin ve işletmenin beklentilerini bilmek çalışanları rahatlatacaktır. Ayrıca kendi kurumları dışında ilgilendikleri alanla ilgili gelişmeleri konusunda da bilgi sahibi olmaları önemlidir (Hagemann, 1995:50). Bunu sağlayabilmek için iletişim kanalları daima açık olmalı bu kanallar yolu ile bilgi aktarımı yapılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:170).

### 3.6.3.6. İş Genişletilmesi

Bir çalışanın sadece tek bir işte uzmanlaşmak yerine birkaç işi öğrenip gerektiği durumlarda ifa etmesidir. İş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın önünde bir handikap oluştursa da monotonluğun önüne geçer (Bingöl, 2003:96). İş genişletilmesi için iş görenlerin oryantasyonu önemlidir. Çalışanların kendilerini geliştirebilmesi için önemlidir (Oral ve Kuşlivan, 1997: 110).

### 3.6.3.7. İş Zenginleştirme

İşin kapsamının çalışanlara; başarı, gelişim, tanınma imkânı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk katacak, görevlerini daha çekici hale getirilecek şekilde değiştirilmesidir (Korkmaz, 2008:38).

### 3.6.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları

Organizasyonlarda var olan tüm sosyal ve teknik düzenlerde başarıyı arttırmak amaçlanır. Bu doğrultuda bireysel olarak çalışanların ve iş gruplarının sorumluluk düzeyleri belirlenerek ona göre bir yol belirlenmelidir. Çalışma gruplarına göre ayrılan örgütlerde çalışanlar yüksek moral ve iş birliği içinde daha verimli çalışmaktadırlar. Sonuç olarak artan verimlilikle birlikte maliyette düşüş olurken kalitede yükselmeye ulaşılabacaktır (Taşdemir, 2013:94).

### 3.6.3.9. Çalışma Ortamını Geliştirme

Çalışma ortamının fiziksel ve ergonomik şartlara uygun hale getirilmesinin, çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılmasında önemi büyüktür. Çalışılan ortamın temizlik, havalandırma, ışıklandırılma gibi gerekli donanımlara sahip olması çalışanın bedensel ve psikolojik yönden sağlıklı olmasını sağlar (Eren, 1997:127).

## 3.7. Verimlilik ve Motivasyon

Verimlilik, elde edilen sonuçların, bu sonuçları elde etmek için gösterilen çabalara oranı; kısacası çıktının girdilere oranıdır (Akdemir, 2003:71). Verimlilik kolay tanımlanabilen bir kavram olmasına rağmen 'başarı ölçüsü' subjektif olabileceği için hesaplanması oldukça zordur (Abacı, 2015). Girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış olması sistemin etkin işlediğini göstermektedir (Erol, 2001:135-136). Kurumun en önemli girdisi insan gücüdür. Bu nedenle kuruma insan gücü sağlayan insan kaynakları departmanı kurumun verimliliğini doğrudan etkiler (Başaran, 1998:161). İş gören işinde motive ve istekli bir biçimde çalışırsa verimlilik de bu doğrultuda artar (Abacı, 2015).

Çalışanların verimliliği çalışanlar açısından iki yönlü olarak ele alınmaktadır.

Birincisi, verimlilik artışına bağlı olarak yükselen ücretler ve alınan primlerdir.

İkincisi ise artan verimlilik ile birlikte çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamasıdır.

Her iki durumda da motivasyon artar.

Motive olmayan personel, verimli çalışmadığı için performansı düşüktür. İş gören, yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda mutsuzluk ve kaygı oluşturur. Yeteneklerine ve niteliklerine uymayan işlerde çalışan üstün yetenekli personelde, usanma, depresyon, stres, iç dünyasında ve iş çevresinde çatışma gibi belirtiler görülebilir. Çalışma koşulları bu ihtiyaçları tatmin edecek şekilde düzenlendiğinde, çalışan da uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaktır. Böylelikle çalışanın motivasyonu ve performansı da yükselecektir (Filiz, 2004:23).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. SAĞLIK HİZMETLERİNDE MOTİVASYON, MOTİVASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ VE SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONELİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER**

#### **4.1. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon**

Sağlık kurumları hizmet üreten kurumlardır (Kavuncubaşı, 2007: 193). Dinamik ve ilerleyen teknoloji ile birlikte değişen bir çevre içinde faaliyet gösterirler. Sağlık kurumlarında temel amaç, yüksek kaliteli bir sağlık hizmeti sunmaktır ve bu kurumların amaçlarını gerçekleştirmelerinde en önemli üretim faktörü sağlık çalışanıdır (Kavuncubaşı, 2007: 191). Sağlık hizmetlerinde yüksek kalite ve verimliliğin sağlanması ancak, sağlık hizmetinin temelini oluşturan personelin motive edilmesi ile mümkündür. Sağlık kurumunun istediği amaçlara ve başarıya ulaşabilmesi sağlık personelinin motive edilmesiyle doğru orantılıdır (Kavuncubaşı, 2007: 193). Sağlık personelinin de öncelikle bir insan olduğu unutulmamalıdır, beklentileri karşılanmayan ve ihtiyaçları giderilemeyen bir insandan doğru ve tam verimli bir hizmet beklemek doğru olmayacaktır. Kurum çıkarları ile çalışanların beklentileri arasında bir uyum yakalanması çalışanların verimliliği açısından oldukça önemlidir. Motive edilmiş sağlık personelinin çalışma verimliliği de o doğrultuda yüksek olacaktır (Künarcı, 2016: 29).

#### **4.2. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyonun Personel Verimliliği Üzerine Etkileri**

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri kurumlarında ki verimliliği arttırmaktır. Motivasyon, verimliliği arttıran en önemli unsurdur (Garih, 2000:65). Verimlilik daha öncede bahsedildiği gibi; bir üretim ya da hizmet sisteminde oluşan çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.

Sağlık kurumları görevlerini ifa edip hedeflerine ulaşabilmek için bazı üretim faktörlerini kullanmak zorundadırlar. Bu faktörler insan gücü, zaman, para, teçhizat, bina ve alandır. Bu faktörlerden en önemlisi insan gücüdür (Dalkıran,1993). Ama bu

insan motive edilmiş, doyuma ulaşmış, moralli, mutlu, hedeflerini ve amaçlarını bilen ve bunlara ulaşmak için çabalayan, çalıştığı kurumu benimseyen, iletişim kurabilen, kendi amaçları ile kurumun amaçlarını birleştiren insandır (Kavuncubaşı, 2007: 45).

Sağlık hizmetlerinin işleyişinin etkinliğini sürdürebilmek için ileri teknolojiye sahip sağlık kurumları ve bununla birlikte bu teknolojiyi yürütebilmek için de yoğun emek, bilgi ve beceriyi kullanabilen en önemli üretim aracı olan sağlık personeli gereklidir. Kurumun başarısını çalışan personelin istekliliği ve performansı doğrudan etkilemektedir.

Sağlık kurumlarının kaliteli hizmet sunabilmelerinde insan faktörü oldukça önemlidir. Doktor ve hemşireler başta olmak üzere tüm çalışanlar, hastaları ne kadar iyi edebilirse o derece başarılı olmaktadır (Adıgüzel ve Keklik, 2011:308). Hastanelerde görev yapan sağlık personelinin yaklaşık %60'ını hemşireler oluşturmaktadır. Bu nedenle bu meslek grubunun motivasyonu sağlık kurumunun verimliliğini direkt olarak etkiler (Altındış, Özdemir, 2006: 136-146). Sağlık personelinin iş motivasyon düzeyi yüksekse kaliteli sağlık hizmeti alan bireylerin sayısı da artar (Tzeng,2002:877).

Günümüzde sağlık kurumlarının başlıca sorunları; hastanelerdeki stres düzeyinin yüksekliği, yoğun çalışma koşullarında görev yapan sağlık personelleri, sağlık personellerinin iş doyumundan yoksun oluşu ve bununla birlikte yetersiz sunulan sağlık hizmeti ve memnun olmayan hastalar gibi olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bu durum sağlık işletmelerinde motivasyon eksikliğini göstermektedir (Bayar, Durna, Söylemez, 2000 :2).

### **4.3. Personelin Motivasyonunun Sağlık Hizmetlerindeki Önemi**

Bireylerin ruhen ve bedenlen sağlıklı olabilmeleri bazı koşulların varlığına bağlıdır (Özdemir,1999:402).

Bireyler üstlendikleri görevlerinden ve iş çevrelerinden mutlu olduklarında daha etkili ve verimli hizmet verirler (Altındış, Özdemir, 2006: 136-146). Sağlık personellerinin sağlık hizmetini en iyi şekilde sunabilmeleri kendilerinin de sağlıklı olmalarıyla

ilişkilidir. Sağlık çalışanlarının yaşam koşullarının iyileştirilmesi; çalışma koşullarının düzenlenmesi ve demokratik haklarına sahip olmaları gibi olanaklar sağlanmadıkça, sağlıklı sağlık personeli ve iyi sunulan sağlık hizmetinden söz edilemez. Ancak onurlu bir ortamda özverili ve kendini ifade ederek çalışan birey kaliteli hizmet sunabilir (Özdemir, 1999:402).

Volent; ‘sağlık bakım sistemlerinin, hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle çalışan personeline önem verilmelidir’ demiştir. Bu bağlamda sağlık sistemleri insan davranışı gerçeği etrafında düzenlenmelidir (Aktaran; Dalkıran,1993:14).

Kaliteli sağlık hizmeti ancak motive edilmiş personel ile sağlanabilir. Kompleks bir yapıya sahip olan hastanelerde ana girdi insan ve insan hayatıdır. Bu sebeple sistemin her bir basamağında çıktının kalitesi hayati bir öneme sahiptir dolayısıyla hastanelerde kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve bunun içinde çalışan personele önem verilmesi kaçınılmazdır. Sağlık yöneticisi çalışan personelini isteklendirip motive etmeli, onların memnuniyetini arttırmalı, böylece daha verimli hizmet verilmesini sağlamak için maddi ve manevi çeşitli motivasyon araç ve yöntemlerini kullanmak durumundadır (Aykanat, Tengilimoğlu, 2001:3).

#### **4.4. Sağlık Hizmetlerinde Personeli Motive Eden Faktörler**

Sağlık, toplumların ekonomik kalkınmasında önemli rol oynarken aynı zamanda da ulusların gelişmişlik düzeyini gösteren bir kavramdır. Çağdaş gelişimle birlikte insana verilen değer artar ve beraberinde insan sağlığı için yapılan yatırımlar önemli bir seviyeye ulaşır. Sağlık kurumlarının sağlığı korumak ile ilgili misyonunu gerçekleştirebilmeleri için kaliteli ve verimli hizmet sağlamaları gereklidir. Bu durum sadece finansal kaynaklarla değil, toplum sağlığını korumayı meslek edinmiş, gerekli becerileri ve donanımları olan motive edilmiş sağlık personeli ile sağlanabilir (Gürgen, 1997:204).

Sağlık kurumları doğrudan insan hayatı ile ilgili olduğundan pek çok kurumdan farklı olarak 7/24 sürekli hizmet vermektedir. 7/24 hizmetlerin nedeni, sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunun acil ve ertelenemeyecek nitelikte olması ile ilgilidir. (Devebakan,

2007:61). Hastanelerin de toplumun gereksinim duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla hizmet veren emek ve yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önünde bulundurulduğunda hedeflenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı çalışan personeline bağlıdır. Sağlık kurumlarında hekim, hemşire, fizyoterapist, teknisyen, diyetisyen, yardımcı sağlık personeli gibi pek çok meslek grubu vardır. Bu meslek gruplarının hastane hedefleri doğrultusunda motive edilebilmeleri için ihtiyaçlarının ve isteklerinin bilinmesi gerekir (Özer ve Bakır, 2003:118). İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, beklentileri, istekleri gibi yönlerden birbirlerinden farklılık gösterirler. İş koşulları da zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkanlar, yönetim tarzı vb. değişik durumlara göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık çalışanların motivasyon faktörlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Birbirleriyle ve başka pek çok faktörle bağlantılı olan ve bazı durumsal değişkenlere göre farklılık gösterebilen pek çok motivasyon faktörü bulunmaktadır. Bu motivasyon faktörleri çok sayıda araştırmada, farklı niteliklere ve farklı görüşler göre sınıflandırılmaktadır (Quvd, 1999:241). Bu faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel faktörlerdir. Motivasyon faktörleri başlığında bu konu ayrıntılı olarak anlatılmıştır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. PERFORMANS

#### 5.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Fransızca ‘performance’ sözcüğü ile dilimize giren performans kavramı Türk Dil Kurumunca ‘başarım’ olarak tanımlanmıştır. Başarım kelimesi ise; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği, gücü ve bireyin yapabileceği en iyi derece olarak tanımlanmıştır (TDK, 2000:685).

Sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir bireyin üzerine düşen görevi etkili bir biçimde icra etmesi anlamına da gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin tamamlanması ve amacın gerçekleşme oranı olarak tanımlanmaktadır (Eren, Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da kurumun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999:389).

Başka bir tanımla performans, bireyin görevini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyi diğer bir ifadeyle çalışmasının amaca ulaşması yani etkinlik derecesidir. Aynı zamanda performans, bir çalışanın belirli bir zaman diliminde sorumlu olduğu görevi icra ederek elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2006:321).

Performans kavramı pek çok değişkenden etkilenir ve bir bütün olarak ele alınmalıdır.

İş görenin performansının yükseltilmesi için yöneticilerin yapması gereken şeyler vardır. Bunlar (Palmer, 1993:45);

**Övgü:** İnsanlara başarılarının karşılığında olumlu şeyler söylemektir. Övgü bireyin kendisine olan güvenini ve öz saygısını artırırken bununla birlikte olumlu davranışlar sergilemesini de pekiştirecektir.

**Takdir edilme:** İş görenler, örgüt içinde kendilerinin önemli olduğunu hissetmek isterler. Özellikle yöneticileri tarafından takdir görmek, örgüt içinde yüksek moral ortamının oluşmasını, içsel motivasyonun ve kurum içi performansın artmasını sağlar. Yönetici tarafından takdir gören iş görenler yaptıkları işin önemli olduğunu bilirler.

**Tanınma:** İş görenler, yaptıkları işler sonucunda başarılarından dolayı tanınmaktan mutlu olurlar. Başarılarından dolayı yöneticileri tarafından tanınıp takdir görmeleri iş görenin moral ve motivasyonunu arttıran önemli bir unsurdur.

**Telkin:** Motivasyonun ve örgüte bağlılığın temelini oluşturur. İş görenlerin başarı için telkin edilmesi yüksek performans gösteren örgüt oluşumuna kolaylık sağlar.

**Cesaretlendirme:** Cesaretlendirme samimi olduğu sürece güçlü ve önemli bir liderlik özelliğidir. Bireyler kendilerine inanmak isterler bununla birlikte diğer insanların en önemlisi de yöneticilerinin de kendilerine inanmalarını isterler. Yöneticiler iş görenlere olan inançlarını göstermek için performanslarını arttırmaya yönelik olarak sözel, yazılı ve fiziksel geri bildirimler yaparak onları cesaretlendirebilirler.

Literatürde performans, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

## **5.2. Bireysel Ve Örgütsel Performans**

Performans, bireyin görevini yerine getirirken ortaya koyduğu verimlilik ve etkinliktir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280). İşletmelerin veya çalışanların başarısı, görevi başarma, tamamlama veya amaca ulaşma durumunu ifade etmektedir (Karafaki, 2014: 28).

Üretim kavramı, örgütsel ve bireysel performans kavramları ile yakından ilgilidir ve başlangıç noktası insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen literatürde, bu çalışmalara rastlamak oldukça zordur. Örgütsel ve bireysel performans ile ilgili olarak yakın zamanlarda yapılan araştırmalarda bu kavramların, örgüt içi ya da örgüt dışı değişkenlerle ele alındığı için, temelde Platon ve Aristoteles' in düşüncelerine dayandığı görülmektedir (Erturgut, Keskin, 2012:4)

Kurumlarda iş görenlerin kendileri için belirlenen özellik ve becerilerine uygun olarak verilen görevi yerine getirmesi bireysel performans anlamına gelmektedir (Aktan ve Saran, 2007:301). Başka bir ifadeyle bireysel performans, kişinin kendi özellikleri ve becerileri ile görevini en iyi biçimde yerine getirmesidir (Karafaki,2014: 29).

Bireysel performans davranışlarının iki önemli türü bulunmaktadır. Bunlardan ilki görev performansı, ikincisi ise durumsal performanstır.

Görev performansı davranışları; bireyin mesleği ile ilgili temel teknik beceri ve faaliyetlerini kapsamaktadır (Miller v.d., 1999: 9-10). Bu tanıma ek olarak, görev performansının iki alt bileşeni bulunmaktadır: Teknik – idari görev performansı ve liderlik görev performansı.

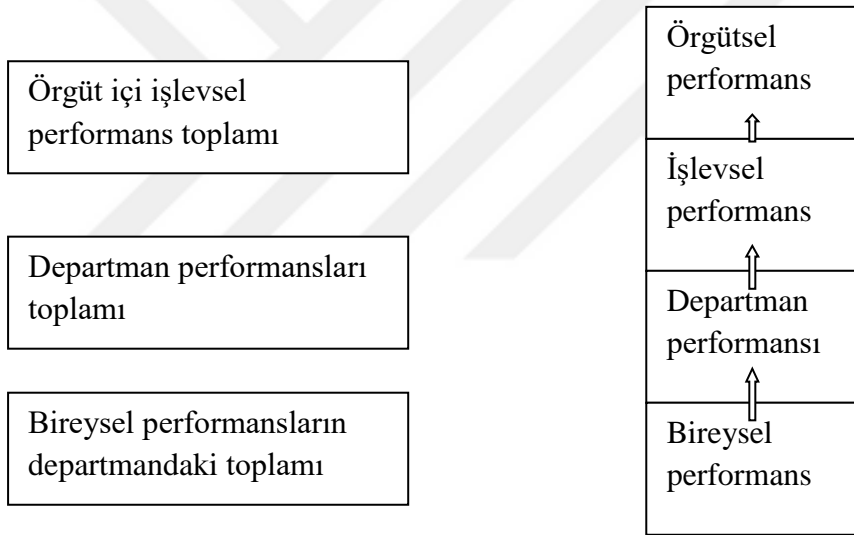
1. Teknik – idari görev performansı; liderlik merkezli görevlerin tümünün dışında kalan (planlama, evrak işleri, kalite kontrolü gibi) görevleri kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilik görev tanımı dışında kalan alt düzey iş görenlerin tüm görevlerini kapsamaktadır.

2. Liderlik görev performansı; motivasyon, yönetme, yöneltme ve astların değerlendirilmesi gibi kişisel ilişkiler ve insanların yönetilmesi gibi görevleri kapsamaktadır (Conway, 1999:8).

Durumsal performans davranışları ise meslektaş ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, daha çok çaba sarf etme ve örgütü geliştirme gibi faktörleri içermektedir (Miller v.d., 1999: 8). Durumsal performans örgüt sağlığı için iki açıdan önemlidir. İlk olarak, durumsal davranışlar örgütün tamamı için yarar sağlamaktadır. Örneğin; bir iş gören

çalışma ortamında herhangi bir konuda mesai arkadaşına yardım ederken harcadığı zaman ve emek bakımından kendi performansını düşürebilir. Ancak yaptığı yardımı kurumun performansını yükselterek toplam çıktı düzenini arttırıp ekip ruhunu geliştirecektir. İkinci olarak ise durumsal davranışlar bireylerin motivasyonlarının yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Miller v.d., 1999: 9-10).

Örgütsel performans ise kar, gelirler gibi finansal çıktıları, satışlar, tüketici memnuniyeti, pazar payı gibi pazar çıktıları, kalite, etkinlik ve verimlilik gibi yönetim çıktıları kapsar. Çalışanların ortaya koyduğu performansın belirlenmesi ve performansları hakkında bilgi edinebilmek için performans değerlendirmesinin yapılması gerekir.



Şekil 5.1. Bireysel Performans Örgütsel Performans İlişkisi

Kaynak: Aktaran; Ertugut, Keskin; Gökçe, 2012: 16

Şekil 5.1' de bireysel performans ve örgütsel performans arasındaki ilişki görülmektedir.

### 5.3. Performansın Boyutları

Örgütler, hedefledikleri işlerin ne kadarını başarıp başaramadıklarını belirlemek için performans ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapmalıdırlar. Bu nedenle öncelikli olarak örgüt için hangi kriter ve boyutların önemli olduğu tespit edilmelidir. Örgütsel performans değerlendirmesinde kullanılacak başlıca kriterleri yedi başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar (Andersen, 1995:47);

- Kalite
- Verimlilik
- Maliyet
- Karlılık
- Müşteri Memnuniyeti
- İş görenin Memnuniyeti
- Yenilik

#### 5.3.1. Kalite

Kalite, bir ürün veya hizmetin ihtiyaçları karşılama yeteneğine bağlı özelliklerin toplamı olarak tanımlanır ayrıca ürün ve hizmetlerin hatasız olma derecesini de belirleyen bir kavramdır. Kaynakların etkin kullanımını, ürün ve hizmetlerin kullanım kolaylığını sağlayan, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını esas alan performans boyutudur. Kaliteli işleyiş ve kaliteli yönetim de en az kaliteli ürün kadar önemli performans boyutlarındandır (Kavrakoğlu,1994 :65).

#### 5.3.2. Verimlilik

Verimlilik, üretim sonucu ile üretim faktörleri arasındaki ilişkidir. Kısaca çıktılardan girdilere oranıdır. Doğru işleri, doğru şekilde ekonomik olarak gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yaklaşım biçimidir. Verimlilik, örgütün geleceğini etkileyen belirli amaçları saptamak ve bunları yerine getirmek için önemlidir. Bu amaçlar;

Stratejik Amaç: Örgütün genel performansını ölçmek, benzer örgütlerle karşılaştırmak ve örgüt stratejisini belirlemek için önemlidir.

Taktik Amaç: Örgüt performansını stratejik iş bölümleri seviyesinde kontrol etmek ve geliştirmek için önemlidir.

Planlama Amaçı: Girdilerin farklı oranlarda kullanımı ile sağlanacak göreceli yararlarını kıyaslamak için önemlidir.

İç Yönetim Amaçları: İş gören ve iş veren ilişkilerine düzen getirmek, iş hayatını iyileştirmek için önemlidir.

Örgütlerde tüm bu amaçları ortaya koyabilmek için verimlilik ölçülmelidir (Palmer, 1993:47).

### **5.3.3. Maliyet**

Maliyet analizi, önemli bir performans boyutudur. Maliyetlerin faaliyet ve ürünlere doğru dağılımını sağlar. Maliyet analizi ile ürünlerin ya da hizmetin kalitesi artar, döngü süresi düşer, dolaylı yollarla üretim maliyetini düşürerek üretim performansını ve bununla birlikte örgütün performansını da artırır (Kavrakoğlu, 1996:67).

### **5.3.4. Karlılık**

Karlılık; kazancın, bu kazancı sağlamak için ortaya konan sermayeye oranı ya da toplam gelir ya da toplam maliyet arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Üretim sektöründe daha önemli olan bir performans boyutudur (Andersen, 1995:49).

### **5.3.5. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteriler, her koşulda ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını isterler, beklentilerini karşılamayan ürün ya da hizmet ile ilgilenmezler. Bu doğrultuda örgütler ve kurumlar; müşterilerin değişen gereksinim ve beklentilerine cevap verebilmek için kendilerini

sürekli geliştirebilmeli ve bununla birlikte ürün ve hizmet kalitelerini arttırmalıdır (Sheard, 1994: 40-45).

### **5.3.6. İş Görenin Memnuniyeti**

Örgütlerde, müşteri memnuniyetini elde etmek tatmin olmuş personel ile mümkündür. İş görenlerin ortaya koydukları işten tatmin olmaları, moral ve motivasyonun yüksek olması ile sağlanabilir. Bu durum iş görenlerin memnuniyet derecelerini artırır. İş görenlerin memnuniyet derecesini ölçen göstergelerden bazıları şunlardır;

- Personel devir oranı; belirli bir süreçte bir kurumda çalışanların işe giriş işten ayrılış oranıdır.
- İş gören başına verimlilik; bir kurumun üretken ve etkin olması çalışanların verimliliği ile yakından ilgilidir
- İş gören başına kar,
- İşe gelmeme ya da geç kalma oranı (Kavrakoğlu, 1996:69).

### **5.3.7. Yenilik**

Yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her çeşit tehdit, istek ve imkanlara, yöntemler, hizmetler, ürünler açısından başarılı bir yanıt vermek için yapılan değişiklikleri kapsayan bir süreçtir. Önemli performans boyutlarından bir tanesidir, yeniliğin ne düzeyde yapıldığını ölçmek zorunludur. Değerlendirme dolaylı ölçütler veya toplam performans modelleri kullanılarak yapılır (Çalık, 2003:23).

### **5.4. Performansı Belirleyen Etkenler**

Yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme imkanları, iyi belirlenmiş hedefler, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılabilmesi için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi çalışanların performansını belirleyen değişkenler olarak tanımlanmaktadır (Baştürk, 2003:70)

Performansı belirleyen faktörler; örgütsel, kişisel ve çevresel etkenler olarak 3 grupta incelebilmektedir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

Örgütsel etkenler, fiziki koşullar, çalışma koşulları ve kurum hedefleri ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkabilecek olan tüm sıkıntılar, çalışanların başarısını pozitif ya da negatif yönde etkileyebilir. Örgütsel çalışma ortamında, çalışanların iş performanslarını etkileyen etmenler arasında en çok karşılaşılan sorunlar, kurumda iş paylaşımının dengeli ve düzenli yapılmamasından kaynaklanan zaman sorunu, işin yapılabilmesi için gerekli olan malzemelerin eksikliği, teknik olanakların azlığı, işin icrasını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği, zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği, otorite ve işbirliği eksikliği, çalışanlardan kapasitelerinin üzerinde başarı beklenmesi vb. gibi sistemsel sorunlar sıralanabilir.

Bireylerin sahip oldukları kişisel özellikleri, bireylerin görev performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Performans düzeyini etkileyen bu kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik etkenlerin yanı sıra algı, tutum ve yönelimler gibi psikolojik faktörler ile yetenek gibi özelliklerdir.

Çevresel etkenler ise; toplumsal, ekonomik, siyasal, eğitim ve din gibi kültürel etkenlerin bütünüdür ve çalışanların iş performansını negatif ya da pozitif yönde etkilemektedir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

## **5.5. Performans Değerleme**

### **5.5.1. Performans Değerleme Tanımı**

İş görenlerin hedeflerine oranla ne kadar iyi performans ortaya koyduklarını görmek ve erken müdahaleler için fırsat yaratmaya yönelik yapılan düzenli kontrollere performans değerlendirme denmektedir. İş görenlerin görevlerindeki performanslarına değer biçip desteklemek için kullanılan bir süreçtir. İş görenlerle birlikte belirlenen hedeflere dayanan performans yönetiminin bir parçasıdır (Uysal,2015:33). Performans değerlendirme, belirlenen faaliyetlere ve sonuçlara odaklanmalıdır (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004).



Başka bir ifadeyle performans değerlendirme, iş görenin işinde gösterdiği başarı ve kendini geliştirme becerisinin sistemli değerlemesidir. Performans değerlendirme ile iş değil, iş görenin başarısı ya da başarısızlığı değerlendirilir. Verimliliğin, başarının ve yetkinliğin ölçümü kamu kurumlarında olduğu gibi sicil olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 168).

Genel bir ifadeyle performans değerlendirme, çalışanın görevindeki başarısını, davranış ve tutumu, ahlaki durum ve özelliklerini tüm incelikleriyle gözden geçiren ve bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir işlemdir (Okakın, 2009: 95). Bu süreç, bir seferlik değil, sürekli ve düzenli periyodlarla, belirli noktalara dikkat çekecek şekilde yapılmalıdır (Özyörük, 2009: 44). Performans değerlendirme ile sağlanan bilgilerin kullanım alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çolakoğlu, 2005: 130; Şimşek, 2005: 334);

- İş görene eksik yönlerin gösterilmesi,
- Ücretlerin belirlenmesi ve zamanında ödenmesi,
- Terfi ve iş değişikliklerinde yol göstermesi,
- Eğitim ve kendini geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bireylerin, kendilerine uygun işlerde görevlendirilip görevlendirilmediğinin belirlenmesi,
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi,
- Örgüt içinde adil ilişkilerin kurulması ve devamının sağlanması,

Performans değerlendirme, örgütsel hedeflerin tüm iş görenler tarafından anlaşılma ve yerine getirilme seviyesinin belirlenerek herkes tarafından asgari derecede bu hedeflerin yerine getirilmesini sağlayan ve performansın çeşitli yollarla artırılmasına yardımcı olan bir araçtır (Özyörük, 2009: 43).

İş görenlerle performans standartlarının kurulması
Ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi
Performansın ölçülmesi
Performans ile standartların karşılaştırılması
Sonuçların iş görenlerle tartışılması
Gerekliyse, iyileştirici faaliyetlerin başlatılması

Şekil 5.2. Değerlendirme Süreci

Kaynak: Özyörük, 2009:44

Yukarıdaki Şekil 5.2 de de görüldüğü gibi standartların kurulmasından başlayarak iyileştirici faaliyetlere kadar değerlendirme süreci devam etmektedir.

### 5.5.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme çalışmalarının kullanımı son otuz yılda artmış olsa da çalışanların değerlendirilmeleri yüzyıllardır devam etmektedir (Öztürk, 2010). Performans değerlendirme başlangıçta bireylerin; fiziksel-zihinsel özelliklerinin, davranışlarının, kişiliklerinin ve becerilerinin ölçülmesini içermekteydi (Karafaki, 2014:28). Performans değerlemenin ilk uygulamaları 1900' lü yılların başında ABD kamu kuruluşlarında Taylor tarafından yapılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2013).

Taylor, 'Çalışanın kurumda performansı, objektif kayıtlarla tutulursa, yaptığı işte uzmanlaştıkça aldığı ücret arttırılırsa ve belirli bir standartın altına düştüğünde görevine

son verilir, yerine daha nitelikli eleman alınırsa doğal ve sistematik tembelliğin önüne geçilir' demiştir. Taylor' un iş ölçümü uygulamaları yoluyla iş gören verimliliğinin ölçülmesi, performans değerlendirme kavramının bilimsel olarak kullanılmaya başlandığını göstermektedir (Uyargil, 2013).

1950'lerin sonuna doğru mesleki hedefler ve performans arasında ilişki kurulmaya başlanmıştır (Gürbüz, 2014: 28).

1960-1970' li yıllarda amaçlara göre yönetim ve aynı zamanlı olarak kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümlerine başlanmıştır. 1970'li yıllarda sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. Günümüzde halen bu sistem kullanılmaktadır (Uyargil, 2013; Öztürk, 2010).

1980'li yıllara kadar performans değerlemenin psikometrik tarafına yönelik araştırma ve uygulamalar sıklıkla görülmektedir. Aynı zamanda ölçme ve değerlendirme hatalarına ilişkin önemli çalışmalarda yapılmıştır. 1980'li yıllardan itibaren performans değerlendirme sürecinde kişisel özellikler ve bilgiye eğilim başlanmıştır. Günümüzdeki çalışmalar performans kavramı, işlevi, boyutları ve değerlendirme konuları üzerinedir (Altan, 2005).

Ülkemizde performans değerlendirme uygulamaları kamu kesiminde 1948 yılında başlamıştır. İlk olarak Karabük Demir Çelik Fabrikalarında daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demiryolları gibi bazı kamu kuruluşlarında uygulamaya konmuştur (Göksel, 2013).

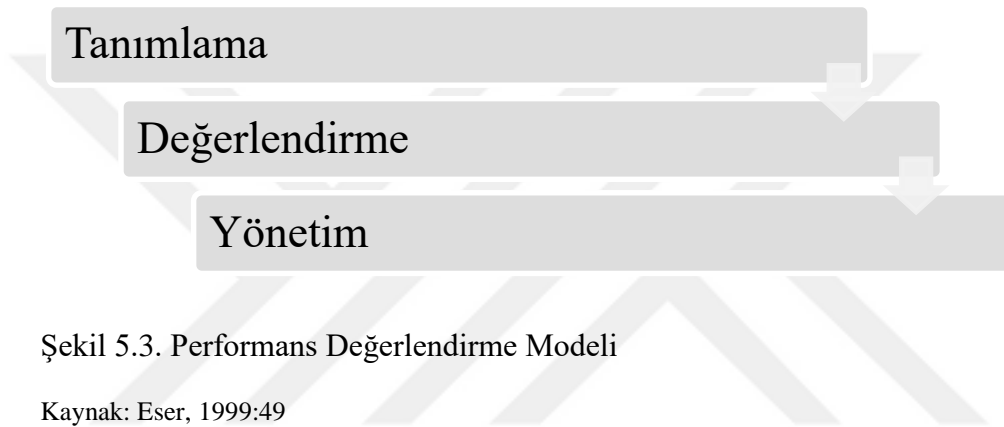
### **5.5.3. Performans Değerlemenin Amacı**

Performans, genel bir ifadeyle amaçlı ve planlı bir etkinlik sonucunda ortaya konulan bir şeyin, nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesidir (Akal, 2005: 17).

Performans değerlendirme, bir çalışanın görevini ne kadar iyi icra ettiğine ilişkin örgütsel bilgi toplama sürecidir.

Performans değerleme;

1. Çalışma standartlarının belirlenmesi,
2. Standartlara uygun iş görenin gerçek performansının değerlendirilmesi,
3. Performans eksikliklerini ortadan kaldırma, iş göreni motive etme amacıyla iş görene geri bildirim sağlamayı da kapsayan bir yöntem olarak da tanımlanabilir (Dessler, 2008: 336).



İş görenin işini yapmasıyla elde ettiği sonucun, örgütsel amaçlara göre değerini ortaya koymak performans değerlemenin temel amacıdır (rc, 2003: 201). Performans değerleme hem denetim hem de gelişmeye yönelik bir süreç olarak kullanılabilir (zgen, ztrk ve Yalçın, 2005: 228-229). Örgütlerde performans değerlendirmenin amaçları, iş görenin iş davranışlarının belirlenmesi, iş görenin başarı seviyesinin belirlenmesi ve gerçekleştirilecek çalışmalara zemin hazırlamak olarak sıralanabilir (Erdoğan, 1991).

Performans değerleme ile örgütte çalışanların eksik yönleri fark edilerek bu eksikliklerin giderilebilmesi için gerekli önlemler alınabilir. Buna yönelik eğitimler düzenlenebilir. Ayrıca yüksek performanslı çalışanların ödüllendirilmesini sağlamak içinde performans değerlemenin yapılması gerekir. Değerleme yapılmayan örgütlerde, iş görenlerin yaptıkları katkı belirlenemez ve onlarla ilgili doğru kararlar alınamaz, dolayısıyla her iş görenin eşit performans ortaya koyduğu varsayılır. Bu durum iş

görenler açısından motivasyon kırıcı olduğu kadar örgüt içinde birtakım sıkıntılara da sebep olacaktır (Tunçer, 2013: 93)

Performans değerlendirme amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2005: 228-229):

- Çalışanların performansını arttırmak,
- Motivasyonu arttırmak,
- Çalışanların kendini geliştirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- İletişimin etkinliğini sağlamak,
- Çalışanların performansı ile ilgili geri bildirimde bulunmak,
- Ücret planlaması için zemin oluşturmak,
- Çalışanlarla ve örgüt ile ilgili doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,
- Kadrolama sürecindeki sorunları gidermek,
- İş düzenlenmesindeki yanlışlıkları ve eksiklikleri belirlemek,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına öncülük etmek,
- Terfi, ödüllendirme, nakil ve işten çıkarma gibi kararlarda nesnellığı sağlamak, yasal zemin oluşturmak,

#### **5.5.4. Performans Değerlemenin Özellikleri**

Performans ölçme ve değerlendirme, sadece başarının ölçülmesi ile ilgili değildir. Bununla birlikte bireyin potansiyelinin belirlenip, ölçülmesi ve geliştirilmesi sürecini de kapsar (Göksel; 2003: 54). Bu sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi, ödüllendirme, terfi, işten çıkarma ya da transfer gibi kararların verilmesinde de kolaylık sağlayabilmektedir (Gök; 2006:40). Performans değerlemenin amacına ulaşabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir (Şimşek, 1995: 334).

- Yapılan işler mümkün olduğunca somut kriterler doğrultusunda değerlendirilmelidir.
- Yapılan işlere uygun değerlendirme ölçütleri belirlenmeli, kullanılmalıdır.
- Adil olmalıdır.
- İşle ilgili davranış ve tutumları değerlendirmelidir.

- Bireylerin iş dışındaki davranışları, cinsiyet, inanç, siyasi görüş ve otoritelerle yakınlık ilişkileri performans değerlendirmede kesinlikle dikkate alınmamalıdır.
- Kolay anlaşılır, basit, geçerliliği bilinen ve herkes tarafından uygulanabilen bir değerlendirme yöntemi kullanılmalıdır.
- Yapılan değerlendirmenin sonuçları çalışanlara aktarılmalıdır, paylaşılmayan sonuçların pratik anlamı olmayacaktır.
- Geliştirici ve güdüleyici olmalıdır.
- Kapsamlı ve sürekli olmalıdır.
- İş görenin katılımına imkân tanınmalıdır.

Performansın etkili bir biçimde planlanması ve değerlendirilmesi için öncelikle hedefler belirlenmelidir. Bu hedeflerde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sınıflandırabiliriz (Aykanat, 2003:7-9).

Tutarlılık: Hedefler ile örgütün değerleri; birim ve organizasyonun hedefleri ile tutarlı olmalıdır.

Kusursuzluk: Amaçlar iyi belirlenmeli, açık bir dille ifade edilmeli, olumlu sözcükler kullanılmalıdır.

Meydan Okuyuculuk: Yüksek hedefler belirlenmeli, ilerleme ve gelişme teşvik edilmelidir.

Ölçülebilirlik: Hedefler, nicel performans ölçütleri şeklinde olmalı ya da ölçülebilir hale getirilmelidir (Aykanat, 2003:7-9).

### **5.5.5. Performans Değerlemenin Faydaları**

Performans değerlendirme ile birçok konuda bilgi edinilebilir. Bu bilgiler sayesinde iş görenlerin motivasyon ve performanslarının artırılması için gerekli önlemlerin alınması sağlanır. İyi bir performans değerlendirme sisteminin örgütsel, yönetsel ve bireysel açıdan pek çok faydası bulunmaktadır (Canman, 1993:35-36; Argon ve Eren,2004: 226; Uyargil, 2009: 212-213; Barutçugil, 2004: 428-429).

### **5.5.5.1. Örgütsel Faydaları**

1. Örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırır,
2. Hizmetin ve işin kalitesi yükselir,
3. İş görenlerin gelişme potansiyeli daha doğru gözlemlenir,
4. İnsan kaynakları planlaması daha güvenilir şartlarda belirlenir,
5. Eğitim, gelişme ihtiyacı ve gerekli kaynaklar daha kolay ve doğru şekilde belirlenir,

### **5.5.5.2. Yönetmel Faydaları**

1. İş görenlerle iletişim artar, ilişkiler gelişir.
2. Planlama ve denetim fonksiyonları daha işlevsel kullanılır. Böylelikle çalışanların performansı ve bununla birlikte birimlerin performansı gelişir.
3. İş görenlerin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi kolaylaşır ve bu doğrultuda bir yol izlenebilir,
4. İş görenleri değerlendirirken, kendi öz eleştirilerini yapabilirler, kendi güçlü ve zayıf yanlarını da tanıma fırsatı bulurlar,
5. İş görenleri yakından tanırlarsa daha doğru yetki devri yapabilirler,
6. Yönetmel yetiler gelişir ve bu yetileri kullanma olanağı elde edilir.

### **5.5.5.3. Bireysel Faydaları**

1. Bireylerin örgütteki rol ve sorumlulukları daha iyi anlaşılır,
2. Üstlerin bireylerden beklentileri öğrenilir,
3. Bireyler performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenir,
4. Bireyler güçlü ve zayıf yanlarını tanır, geliştirmeleri gereken yönleri belirleyebilirler,
5. Bireylerin yaptıkları işe ilişkin olarak aldıkları olumlu geri bildirim ile iş tatmini ve özgüveni gelişir.

### 5.5.6. Performans Değerleme Yöntemleri

İş görenlerin performansını değerlendirmek amacıyla pek çok farklı yöntem geliştirilmiştir. Örgütlerin farklı yapıda olması nedeniyle kendilerine özgü performans değerlendirme yöntemi uygulamaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Değerlendirme bilimsel ölçütlere göre yapılmalı ve geçmişte yapılan evrensel yöntemler kullanılmalıdır. Bu yöntemler; yönetimin amacına, örgütün yapısına, çalışanların beklentilerine, teknolojik faktörlere, çevreye ve terfi planlarına göre değişebilir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 200).

Bireylerin performanslarını belirleyebilmek için geliştirilmiş çeşitli yöntemler vardır. Geleneksel yöntemler, performans değerlendirme yöntemlerinin çıkış noktasını oluşturan yöntemlerdir. Çağdaş yöntemler ise, geleneksel yöntemlerin uygulamada yaşadıkları problemleri çözmek ve daha tarafsız değerlendirme yapabilmek için zaman içinde ortaya çıkmıştır (Dicle,1982:52).

Aşağıdaki tabloda geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma kim, ne, nasıl, ne zaman ve niçin soruları çerçevesinde yapılmıştır.

Çizelge 5.1. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

BOYUTLAR	GELENEKSEL YÖNTEMLER	ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER
<b>Değerlendirmeyi Kim Yapıyor?</b>	En yakın üstü konumundaki yönetici	Çalışanın kendisi ile birlikte yöneticisi değerlendiriyor
<b>Ne Değerlendiriliyor?</b>	Bireyin kişisel özellikleri, bilgi, beceri ve yetenekleri ile bireyin yöneticiliğe ilişkin beceri ve yetenekleri	İşteki başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi
<b>Değerlendirme Nasıl Yapılıyor?</b>	Genellikle niteliksel değerlendirme yapılıyor. Önyargılar ile yüklü ve gizli yapılan bir değerlendirme	Genellikle niceliksel, açık yapılan ve nesnel ölçülere dayalı bir değerlendirme
<b>Değerlendirme Ne Zaman Yapılıyor?</b>	Yıllık periyotlarla	Verilen görevler tamamlandıkça, birkaç kez
<b>Değerlendirme Niçin Yapılıyor?</b>	Denetim, ücret artışı, yükselme, işten çıkarma ve yer değiştirme	Bireysel ve kurumsal gelişme, yönetim verimliliği ve esnekliği artırma

Kaynak: Dicle, 1982:52



Performans değerlendirme yöntemleri kısaca Şu Şekilde özetlenebilir:

#### **5.5.6.1. Grafik Dereceleme Yöntemi**

Yapılan işin başarılı olabilmesi için önemli görölen özelliklerin bir ölçek üzerinde, en iyiden en kötüye ya da en kötüden en iyiye doğru derecelendirilmesini esas alır (Bingöl, 2006: 338).

#### **5.5.6.2. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Bu yöntemde değerlemeciye her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanımsal deyim grupları yer alan formlar verilmektedir. Her cümle farklı puanlara sahiptir ve bu puanlama değerlemeciden gizlenmektedir. Değerlemeci, bireyi en iyi tanımlayan ifadelerden birini seçmek zorundadır (Budak, 2008: 430).

#### **5.5.6.3. Karşılaştırma Yöntemi**

İŞ görenlerin birbirleriyle karŐılaŐtırıldıęı yöntemdir. Alternatif sıralama, basit sıralama, puan verme ve ikili karşılaştırma yapılabilir (Bengligiray, 2007: 157).

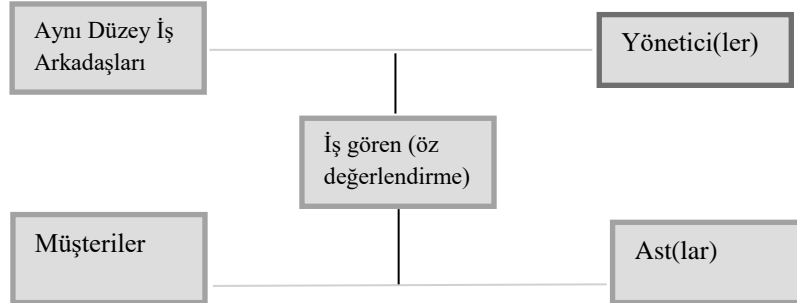
#### **5.5.6.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Bir çalışanın performansının diğer çalışana göre belirlenmesidir. Çalışanlar performans durumlarına göre, belirli gruplar içinde toplanır. Örneğin, bir örgüt içinde en iyi performansı gösteren %10' luk grup ile en kötü performansı gösteren %10'luk grup bu yöntemle belirlenebilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009: 119).

#### **5.5.6.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi**

Çalışanın performansının, astları, üstleri, müşteriler, tedarikçiler gibi sürekli iletişim halinde bulunduğu kiŐilerden alınan bilgiler sonucunda değerlendirilmesidir (Appelbaum vd., 2009:298-299). Liderlik gelişimi, işe alma, kariyer yönlendirme ve

başarı planlanmasında uygulanabilecek güçlü bir yöntemdir. Takım anlayışına dayalı örgütlerde daha etkilidir ve kişisel gelişimi sağlayan önemli bir yöntemdir.



Şekil 5.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Aşamaları

Kaynak: Özyörük, 2009: 82

#### 5.5.6.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Çalışanın performansını ve davranışlarını belirlemek amacıyla çeşitli sorulardan oluşan bir liste kullanılır, sorular evet- hayır şeklinde cevaplandırılır.

#### 5.5.6.7. Sonuçlara Dayalı Değerlendirme Yöntemi

Çalışanların önceden belirlediği dönemsel amaçlar vardır. Dönem sonunda değerlendirme yapılarak çalışanların amaçlara ulaşma düzeyleri belirlenir (Appelbaum vd., 2009:298-299).

#### 5.5.6.8. Kritik Olay Yöntemi

Değerlendirme dönemi süresince, çalışanların başarısı ya da başarısızlığını gösteren olaylar bir forma kaydedilir. Bu formlara göre değerlendirme yapılır (Canman, 1993: 24).

### **5.5.6.9. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme**

Bazı örgütlerde görevler takım halinde yapılabilmektedir dolayısıyla performans değerlendirme de takım olarak yapılmaktadır. Ancak takımı bir bütün halinde değerlendirmek zordur; öte yandan bu değerlendirme yöntemi ile bireysel performans tam olarak belirlenemez.

### **5.5.6.10. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği**

Çalışanın performansı çeşitli boyutlarla ölçülmeye çalışılır. Bireyler spesifik iş gereklerini yerine getirip getirememeye durumlarına göre değerlendirilir (Bayraktaroğlu, 2008: 121).

### **5.5.6.11. Alan İncelemesi Yöntemi**

İnsan kaynakları uzmanı tarafından amirlere çalışanlarla ilgili ayrıntılı sorular sorularak yapılır. Bu soruların ardından hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirilerek amire gönderilir ve onaylatılarak kesinlik kazandırılır (Bingöl, 2006: 345).

### **5.5.7. Performans Değerleme Hataları**

Performans değerlendirme 'bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenin iş performansının değerlendirilme sürecidir (Gürbüz, 2014:29).

Performans değerlendirme ile iş görenin belirlenmiş hedeflere ulaşip ulaşmadığı, ilgi ve yeteneklerinin işe yansımaya düzeyi ve iş başarısı belirlenebilecektir. İş görenin terfisi, ücretinin arttırılması, görev değişikliği gibi kararların alınması performans değerlendirme sonucunda alınabilmektedir (Gürbüz, 2014:29)

Performans değerlendirme pek çok örgütte yapılmamakta ya da doğru bir şekilde yapılamamaktadır. Değerlemeyi yapacak olan yönetici ya da amirlerin değerlendirme konusunda eğitim almaları ve değerlendirme sürecinde yapılabilecek hatalar ile ilgili

bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Gürbüz, 2014: 30). Yöneticilerin çoğu, performans değerlemelerini oldukça çelişkili bulurken iş görenlerin çoğu ise performans değerlendirme sonuçlarından kendilerine haksızlık yapıldığı hissine kapılmaktadırlar. İyi bir performans değerlendirme için yıl boyunca düzenli bir şekilde ve tam geri bildirimler vererek sürprizler, çatışmalar ve hayal kırıklıklarına engel olunmalıdır (Örücü, 2003:54). Herhangi bir sorunla karşılaşmamak için değerlemenin mümkün olduğunca tarafsız ve hatasız yapılması gerekmektedir. Genellikle yapılan değerlendirme hataları; belirli puanlara yönelme, ortalama eğilim, yakın zaman etkisi, hale (halo) etkisi, kontrast hataları, kişisel önyargılar, nesnel davranmama, pozisyondan etkilenme olarak sınıflandırılabilir.

#### **5.5.7.1. Belirli Puanlara Yönelme**

Performans değerlendirme yapılırken bazı değerlendiriciler çalışanlara gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verebilmektedir. Değerlendiriciler, çalışanlar tarafından sevilme istedikleri ve herhangi bir sorun yaşamamak istemeleri nedeniyle yüksek puan verme eğiliminde olabilirler bazı değerlendiriciler ise başarılı olarak değerlendirilen çalışanların ileride kendi yerlerini alacakları korkusuyla düşük puan verme eğiliminde olabilmektedirler (Uyargil, 2009:227).

#### **5.5.7.2. Yakın Zaman Etkisi**

Uyargil'e göre (1993:79) yöneticilerin dikkatli olması gereken bir nokta bulunmaktadır. Eğer çalışanlar, performanslarını sadece dönem sonlarında amirlerinden yüksek puan almak için arttırıyor ve değerlendirme sonlandığında tekrar eski performanslarına dönüyorlarsa, yöneticiler bu durumda dönem başı ile dönem sonu performans farkını mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. Bu durum değerlendiricinin aklında çalışanla ilgili olarak son birkaç aylık performansının kalmasını sağlayacaktır. Özellikle dönem başındaki olayları hatırlamakta sıkıntı çeken ya da unutan değerlendirici yakın geçmişteki olaylara göre değerlendirme yapacaktır.

Değerlendiriciler, değerlendirme yaparken bütün bir yılı göz önünde tutmalıdırlar.

### 5.5.7.3. Ortalama Eğilim

Değerlendiricinin, çalışanların performansları farklı düzeyde olsa bile tüm çalışanları ortalama değer üzerinden değerlendirmesi hatalara yol açacaktır. Değerlendiricinin, ortalama kriterlere göre değerlendirme yapması veya değerleri birbirinden ayırt etme becerisi olmaması durumunda ortalama eğilim ortaya çıkar (Çiftçi, 2007:194).

### 5.5.7.4. Hale (Halo) Etkisi

Değerlendiricinin, çalışanın bir alan ya da konudaki daha üstün özelliğinin etkisinde kalarak bunu çalışanın tüm özelliklerine genellemesidir (Fındıkçı, 2009:303). Bir başka ifadeyle bireyin performansının bir boyutunun oldukça iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu vasıfların etkisi altında kalarak değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır (Fındıkçı, 2001:145). Performans değerlemesi yapılırken hale etkisine dikkat edilmelidir. İş göreni; ilk izlenimlere, genel imajı ya da dış görünüşüne göre değerlendirmek bu tür bir hatadır (Uyargil, 1998:222). Değerlendiricilerin bir eğitimden geçirilmesi bu tarz hataların ortadan kalkmasını ya da en aza indirilmesini sağlayacaktır.

### 5.5.7.5. Kontrast Hataları

Değerlendirici peş peşe yaptığı değerlendirmeler sonucunda, farkında olmadan değerlendirme yaptığı çalışanları birbirleriyle karşılaştırabilmektedir. Böylelikle her çalışan kendinden önce değerlendirilmesi yapılan çalışanın aldığı puandan etkilenebilmektedir. Kısaca önce değerlendirilen çalışanın başarı seviyesi sonra değerlendirilen çalışanın daha başarılı ya da başarısız görünmesini sağlar (Tunçer, 2013:99).

### 5.5.7.6. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirme hatalarından en önemlisidir. Değerlendirici ile değerlendirilen birey arasında geçmişte yaşanan ilişkilerden kaynaklı önyargılar değerlendirmenin amacını çarpıtarak değerlendirme sonucunu etkiler. Önyargılar; yaşa, cinsiyete, ırka

göre yanlı değerlendirmeler yapılmasına, eğitim ve ekonomik durumlarına göre bireylerin sınıflandırılmasına yol açmaktadır (Palmer, 1993:23).

Daha sağlıklı değerlendirme yapılabilmesi için şu önlemlerin alınması gerekmektedir (Aktaran: Karafaki, 2014: 34,35).

- Değerlendiricinin, değerlendireceği kişinin performansını ve yaptığı işi bilmeden doğru bir değerlendirme yapması olanaksızdır. Bu nedenle değerlendirici, değerlendireceği bireyin işini nasıl yaptığını gözlemlemelidir (Gillen, 1997: 13).
- Değerlendirici, aynı anda ya da kısa zaman içinde fazla sayıda bireyi değerlendirmemelidir. Bu durum hem yorgunluğa sebep olur hem de doğru değerlendirme yapılmasına engel olur.
- Kullanılan değerlendirme ölçütleri ve formları anlamlı, anlaşılır ve açık bir şekilde ifade edilmiş olmalıdır.
- Değerlendirici, değerlendirme yapacak konuma gelmeden önce bir eğitimden geçirilmelidir (Karafaki, 2014:35).

#### **5.5.7.7. Pozisyondan Etkilenme**

Değerlendiricinin, değerlendirme yaptığı bireyin performansından daha çok, yüksek pozisyonundan etkilenerek fazla puan vermesi, düşük pozisyonlu bireylere ise düşük performans puanı vermesi durumudur (Tunçer, 2013: 100).

#### **5.5.7.8. Nesnel Davranma**

Değerlendiricinin, değerlendirdiği bireyin işle ilgili davranışlarını dikkate almamasıdır. Dil, din, ırk, yaş, cinsiyet, siyasi görüş gibi etkenlerin değerlendirmede göz önünde bulundurulmasıdır (Tunçer, 2013:100).

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN SAĞLIK HİZMETLERİNE UYGULANMASI

Hastaneler farklı meslek gruplarının iş birliği içinde çalıştığı ve ana amacı bir takım sağlık sorunları ile başvuran hastalara hizmet sunmak olan kurumlardır (Saluvan ve Kaya, 2009:114). Kesintisiz hizmet veren, multidisipliner bir yaklaşımla pek çok meslek grubunun aynı anda faaliyet gösterdiği, işlevselliğin ve uzmanlaşmanın üst düzeyde olduğu hayati önem taşıyan hizmet kurumlarıdır.

Literatürde performans kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. En çok kabul gören tanıma göre performans: ‘genel anlamda belirli bir amaç için yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı nicel ve nitel yönleri ile belirleyen bir kavramdır. Bir başka söyleme göre ise, belirlenen bir amaca ulaşım düzeyinin ölçümü (Balcı vd., 2008:223)’ olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme, örgütlerin faaliyetlerini etkili bir şekilde devam ettirmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Performansın; kişisel, bölümsel ve örgütsel düzeyde değerlendirilmesi örgütsel başarı için gereklidir. Performans değerlendirme, verimliliği, etkililiği ve ekonomik olmayı esas alır. Bu ilkelerin uygulanması ve devamı için ölçülebilir hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere yönelik çıktılar takip edilerek değerlendirme yapılmalıdır (Akpınar ve Taş, 2011:1).

Bütün hizmet kuruluşlarında olduğu gibi hastaneler de belirli hedefleri gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığı ise performans değerlendirme ölçümü ile belirlenmektedir (Saluvan, 2007:1).

Hızlı gelişim ve değişimlerin yaşandığı günümüzde çeşitli performans değerlendirme ölçütleri ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerden sağlık kurumları da etkilenmiş olup sağlık kurumları ve hastanelerde de performans değerlendirilmesinde uygulanabilecek çeşitli analiz model ve ölçüm sistemleri geliştirilmiştir (Saluvan; Kaya, 2009:107). Hasta ve yakınlarının ilerleyen teknoloji ile birlikte bilgiye daha kolay ulaşmaları sağlık

bilgilerini ve dolayısıyla daha kaliteli hizmet alma taleplerini arttırmıştır. Bununla birlikte artan sağlık hizmeti maliyetleri, hastanelerin rekabet gücüne ve iş görenlerin motivasyonuna etkileri ve bazı etik gerekçeler hastanelerde performans değerlendirme ölçümünü zorunlu hale getirmiştir (Saluvan, 2007:1).

Sağlık kurumlarının performanslarının değerlendirilebilmesi için tek bir ölçüt bulunmamaktadır. Hem bireysel hem de örgütsel değerlendirme gerekmede ve çeşitli ölçütler kullanılmalıdır. Amerikan Sağlık Kurumları Akreditasyon Komitesi verilen sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesinde; hasta hakları, tanı konulması, tedavi edilmesi, enfeksiyonların önlenmesi, sağlık hizmetlerinin sürekliliğinin sağlanması, iyileştirme, liderlik gibi ölçütlerin kullanılabileceğini belirtmektedir. Sağlık kurumlarında performans ölçütleri; düzey ve kullanım alanlarına göre, performans boyutlarına göre, finansal ve kaynaklara ilişkin ölçütler olmak üzere toplam 4 gruba ayrılmıştır. Hastanelerde yatakların doğru ve etkin kullanımı, sağlık çalışanının etkinliği, poliklinik sayısı, hasta devir hızının yüksekliği ve finansal oranlar önemli performans ölçütleridir (Akpınar ve Taş, 2011:1).

Sağlık kurumlarında bir yandan performans değerlendirme yaygınlaşırken öte yandan aynı koşullara sahip birimler arasındaki performans farklılıklarının sebepleri de araştırmalara konu olmuştur (Saluvan ve Kaya, 2009:107).

Saluvan ve Kaya (2007) tarafından yapılan ‘Hastanenin Performansı İle Doktor-Hemşire Etkileşimi Arasındaki İlişki’ nin araştırıldığı çalışma Ankara Dışkapı Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesinde uygulanmıştır. 85 hemşire üzerinde uygulanmak istenmiş ancak 59 hemşire bu çalışmaya katılmıştır. Çalışmada iletişim, liderlik, koordinasyon, çatışma yönetimi, doktor- hemşire etkileşimi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Sunulan hizmetin kalitesi, hasta ve yakınlarının ihtiyaçlarının algılanan karşılanma derecesi, hemşireleri çalıştıkları birimlerinde tutabilme ve çalışan memnuniyeti, performans ölçütleri olarak belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre çalışmanın yapıldığı hastanenin yatan hasta servislerinin performansı ile bu servislerde çalışan doktor- hemşire etkileşimi arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Doktor ve hemşire arasındaki iletişim ve iş birliği düzeyini geliştirmek görev performansını daha da artırabilir.



Topuksak ve Kublay (2008) tarafından yapılan ‘Sağlık Çalışanlarında ve Hastane Yönetiminde Takım Çalışması- Motivasyon ve İletişimin- Performansa Etkileri’ nin araştırıldığı bu çalışma Ankara İli içinde bulunan 1 Devlet Hastanesi, 2 Özel Hastane ve 2 Sağlık Ocağından toplam 60 sağlık çalışanı (doktor, hemşire ve sağlık görevlisi personel) ile yapılmıştır. Bu araştırmaya göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Başarılı bir takım çalışması iş görenin performansını arttırmakta aynı zamanda kendini geliştirmesini ve bu şekilde çalıştığı kuruma olan bağlılığının artmasını sağlamaktadır.
- Sağlık kurumlarında iletişim kavramı çok önemlidir. Doğru bir liderlik anlayışı ve etkili bir iletişim çalışılan kurumdaki performansı olumlu yönde etkileyecektir.
- Takım halinde çalışabilmek önemli ve geliştirilmesi gereken bir kültürdür. Klinikte yapılan hataları azaltır, hastanın tedavisini ve yapılan girişimlerin daha başarılı olmasında etkisi vardır. Hasta ve iş gören memnuniyetini artırır.

Bu bilgilerin ışığında; sağlık çalışanlarında ve hastane yönetiminde takım çalışmasının, motivasyonun ve iletişimin önemli olduğu ve performansa olumlu katkılarının olduğu bu çalışma ile belirlenmiştir.

Gül (2007) tarafından ‘İş Stresi, Örgütsel Sağlık Ve Performans Arasındaki İlişkiler’ in incelendiği bu araştırmaya Tokat Devlet Hastanesi ve Tokat Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde görevli 150 sağlık çalışanı üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Ancak 120 sağlık personeli bu araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonunda yapılan analizler sonucunda iş stresi ile örgütsel sağlık arasında negatif, örgütsel sağlık ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmaya göre örgütler sağlıklı bir yapıya kavuşmak istiyorlarsa öncelikle iş stresinin ortadan kaldırılması veya en az seviyeye indirilmesi için gerekli önlemleri almalıdırlar.

## YEDİNCİ BÖLÜM

### 7. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE PERFORMANS İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARIN SONUÇLARI VE YORUMU

Zehra Künarıcı' nın 2016 yılında bir üniversite hastanesinde yaptığı çalışmada '**Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi**' araştırılmıştır. Bu çalışma tekrar test yöntemi kullanılarak yapılmış, aynı kurumda iki kez uygulanmıştır. Sağlık personelinin motive eden faktörlerin belirlenip bunların zaman içindeki değişiminin gözlemlenmesi hedeflenmiştir.

Birinci teste 857 kişi katılırken ikinci teste ise 603 kişi katılmıştır. Katılımcılardan; demografik bilgiler, kurumsal hizmetler, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi ve örgüt iletişimi ile ilgili konuları içeren 44 sorudan oluşan anketleri doldurmaları istenmiştir.

#### **Yapılan Birinci Ankete göre;**

Yönetim ve Hastane İçi İletişim ile ilgili olarak 8 soru sorulmuştur. Bu sorular kısaca aşağıdaki gibidir;

- ✓ İşinizin devamlılığı açısından kendinizi güvende hissetme düzeyiniz,
- ✓ Hastane içi haberleşmeden memnuniyet düzeyiniz,
- ✓ Hastane yönetiminin işyerinizle ilgili sorunlarınızla ilgilenme düzeyi,
- ✓ Yöneticilerinizin çalışanlarına verdiği değer düzeyi,
- ✓ Kurumunuzda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnuniyet düzeyiniz,
- ✓ Yöneticilere sorunlarınızı ve sıkıntılarınızı iletebilme düzeyiniz,
- ✓ İş ile ilgili önerilerinizin kurum tarafından önemsenme düzeyi,
- ✓ Hastane yönetiminin çalışanlara adil davranma düzeyi,

Bu sorulara verilen cevaplardan sağlık personelinin genel olarak hastane içi iletişimden memnun oldukları belirlenmiştir.

Kurumsallaşma ile ilgili olarak 11 soru sorulmuştur. Bu sorular kısaca aşağıdaki gibidir;

- ✓ İşyerinizde size yardımcı olabilecek prosedür, talimat gibi yol göstericilerin bulunma düzeyi,
- ✓ Çalıştığınız bölümle ilgili olarak son altı ay içinde hasta ve iş gören güvenliği konularında bilgi düzeyiniz,
- ✓ Hastanenizde bulunan yol göstericilerin (prosedür, talimat,vb.) kullanım düzeyi,
- ✓ Hastanenizde kullanılan oryantasyon programının yeterlilik düzeyi,
- ✓ Hastanenizde kullanılan oryantasyon programının personeller tarafından bilinme düzeyi,
- ✓ Hastanenizde hizmet içi eğitimlere katılabilme düzeyiniz,
- ✓ Hastanenizde hasta ve personel güvenliğini tehdit eden durumların kayıt edilmesi konusunda bilgi düzeyiniz,
- ✓ İş yerinizde iş kazaları ve yaralanmaları önlemeye yönelik alt yapı düzeyi,
- ✓ Hastane yönetiminin, hasta ve iş gören güvenliği konusunda yaptığı önleyici ve düzeltici faaliyetlerin yeterlilik düzeyi,
- ✓ Hastanenizin organizasyon yapısının çalışanlarca bilinirlik düzeyi,
- ✓ Hastanenizde kişisel gelişiminizle ilgili eğitimleri alabilme düzeyiniz,

Bu sorulara verilen cevaplardan sağlık personelinin, yönetim ve kurumsallaşma faktörlerinden orta düzeyde memnun oldukları anlaşılmıştır.

Ankette çalışma ortamı ile ilgili olarak 3 soru yer almaktadır. Bu sorular kısaca aşağıdaki gibidir;

- ✓ Çalışma koşullarınızın yeterlilik düzeyi,
- ✓ Çalışma alanınızın ve koşullarınızın sağlığını ön planda tutulacak şekilde hazırlanma (ergonomi) düzeyi,
- ✓ Çalışma alanınız ve koşullarınız planlanırken görüşünüzün alınma düzeyi,

Bu sorulara alınan cevaplara göre sağlık personelinin çalışma ortamı ile ilgili memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmıştır.

Ankette insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak 5 soru yer almaktadır. Bu sorular kısaca aşağıdaki gibidir;

- ✓ Bireysel bilgi ve becerilerinizin pozisyonunuzla uyum düzeyi,
- ✓ Bölümünüzde, amirinize sunmanız gereken raporların ve dokümanların hazırlanma düzeyi,
- ✓ Çalışma arkadaşlarınızın çalışma sürelerini ne düzeyde etkin kullandıklarını düşünüyorsunuz,
- ✓ Kurumunuzda yuva ve kreş ihtiyacı düzeyi,
- ✓ Kurumunuzda pozisyonunuza yönelik yetki ve sorumluluklarınızı içeren görev tanımlarınızın yeterlilik düzeyi,

Bu sorulara alınan cevaplara göre yapılan ilk ankette sağlık personelinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi ile ilgili 4 soru yer almaktadır. Bu sorular kısaca aşağıdaki gibidir;

- ✓ Hastanenizin kalite politikalarından ve vizyonundan haberdar olma düzeyiniz,
- ✓ Hastanenizin kalite ve akreditasyon çalışmalarına katkı düzeyiniz,
- ✓ Çalıştığınız bölümde iş ile ilgili toplantı yapma sıklık ve düzeyiniz,
- ✓ Kurumunuzda çalıştığınız bölüm ile ilgili kararlar alınırken sizin fikrinizin alınma düzeyi,

Yapılan ilk ankete göre sağlık çalışanlarının toplam kalite yönetimi ile ilgili olarak orta düzeyde memnun oldukları belirlenmiştir.

Yemek hizmetleri ile ilgili 2 soru aşağıda verilmiştir;

- ✓ Kurumunuzdaki yemekhane hizmetinden memnuniyet düzeyiniz,

- ✓ Kurumunuzdaki yemeklerden memnuniyet düzeyiniz,

Sağlık personelinin ilk cevap verdiği ankete göre, yemek hizmetlerinden memnuniyetleri orta düzeye yakın bulunmuştur. Bu sonuçlar genel olarak yemek ve yemekhane hizmetlerinde sıkıntılar olduğunu ortaya koymaktadır.

Sağlık personeline mobbing ile ilgili 3 soru sorulmuştur. Bu sorular aşağıda yer almaktadır;

- ✓ Çalıştığınız kurumdan ayrılmayı düşünme düzeyiniz,
- ✓ Çalıştığınız bölümde duygusal tacize (görevinizi yerine getirdiğiniz halde amiriniz tarafından işinizi gerektiği gibi yapmadığınızın düşünülmesi) uğrama düzeyiniz,
- ✓ Kurumunuzda tacize uğrama düzeyiniz,

Sorulara cevap veren personelin, kurumdan ayrılmayı düşünme düzeyi orta seviyededir. Bu ankete göre hastane çalışanlarının az da olsa mobbinge karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

### **Yapılan İkinci Ankete göre;**

Sağlık personelleri aynı sorulara ikinci kez cevap verdiklerinde aşağıdaki değerlendirmeler ortaya çıkmıştır;

- ✓ Yönetim ve hastane içi iletişim faktörleri değerlendirildiğinde memnuniyet düzeylerinin orta seviyeye yakın olduğu görülmüştür.
- ✓ Kurumsallaşma ile ilgili faktörler göz önüne alındığında ise, memnuniyet düzeyinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.
- ✓ İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili değerlendirmede sağlık personelinin memnuniyetlerinin iyi olduğu bulunurken, kalite yönetimi ile ilgili değerlendirmede ise memnuniyet düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir.
- ✓ Çalışma ortamı ile ilgili olarak memnuniyetin düşük olduğu belirlenmiştir.
- ✓ Yapılan ikinci ankete göre hastane çalışanlarının yemek hizmetlerinden memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır.

- ✓ Mobbing ile ilgili yapılan değerlendirmede, hastane çalışanlarının az da olsa mobbingle karşılaştıkları belirlenmiştir.

Seyhan Korkmaz' ın 2008 yılında yaptığı '**Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama**' başlıklı çalışma Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi ile Mersin ilindeki iki özel hastanedeki (Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesi) 280 sağlık çalışanı ile uygulanmak istenmiş ancak 120 sağlık çalışanı anketleri cevaplandırmıştır.

Katılımcılardan beş kısımdan oluşan anketleri doldurmaları istenmiştir. Toplam 52 soru bulunmaktadır. Birinci kısım bireysel bilgilerden ikinci kısım, motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü kısım, motivasyon faktörlerinin motivasyondaki etki düzeyi, dördüncü kısım motivasyon araçlarının katılımcıların performansları üzerindeki etki derecelerini belirlemek son kısımda ise fiziki çalışma koşullarının iş motivasyonu üzerindeki etki derecelerini belirlemek için hazırlanan sorular yer almaktadır.

1. Anketin birinci kısmında bireysel bilgiler yer almaktadır. Bu kısımda yer alan bazı mesleki bilgi soruları aşağıdaki gibidir;

- ✓ Hastane türü
- ✓ Meslek grubu
- ✓ Çalıştığı bölüm
- ✓ Hizmet yılı
- ✓ Bulunduğu hastane
- ✓ Çalışma süresi
- ✓ Aylık gelir

2. Motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik sorular aşağıda verildiği gibidir;

- ✓ Manevi ödülleri parasal ödüllere tercih ederim,
- ✓ Unvanı, daha yüksek gelire tercih ederim,
- ✓ Mesleki motivasyon için yükselme olanaklarını önemserim,

- ✓ Motivasyon faktörü olarak ekonomik güvenceyi çok önemserim,
  - ✓ İşimin garantili bir gelecek sağladığına dair inancım var,
  - ✓ Motivasyon faktörü olarak fiziksel çalışma koşullarını önemserim,
  - ✓ Ekip çalışmasının verimliliğimi arttırdığını düşünüyorum,
  - ✓ İşim ile ilgili konularda motivasyon faktörü olarak fikrimin alınmasını önemserim,
  - ✓ Özel hayatımdaki sorunlar, iş motivasyonumu olumsuz etkiler,
3. Üçüncü kısımda motivasyon faktörlerinin motivasyondaki etki düzeyi ile ilgili sorular yer almaktadır;
- ✓ Görevinizi yerine getirirken maddi ödüller motivasyonunuzu etkiler mi?
  - ✓ Yaptığınız iş ile ilgili olarak övgülü sözler duymanız motivasyonunuzu ne düzeyde etkiler,
  - ✓ Verdiğiniz hizmetlerden başkalarının memnuniyet duyması motivasyonunuzu etkiler mi?
  - ✓ İş yerinizde bağımsız olarak çalışmanız motivasyonunuzu etkiler mi?
4. Motivasyon araçlarının katılımcıların performansları üzerindeki etki derecelerini belirlemek amacıyla sorulan sorular bulunmaktadır;
- ✓ Gelir seviyesi,
  - ✓ Maddi-manevi ödüller,
  - ✓ Kâr payına katılmak,
  - ✓ Alınan sosyal yardımlar,
  - ✓ Takdir görmek,
  - ✓ Unvan sahibi olmak,
  - ✓ Yetki üstünlüğü,
  - ✓ Emeklilik ve gelecek güvencesi,
  - ✓ Bağımsız çalışma koşulları,
  - ✓ Fikirlerin önemsenmesi,
  - ✓ Terfi olanakları,
  - ✓ İşin cazip yanları olması,
  - ✓ Fiziksel çalışma koşulları,

- ✓ Ekip ruhu ve ekip çalışması,
  - ✓ Adil ve disiplinli çalışma sistemi,
5. Fiziki çalışma koşullarının iş motivasyonu üzerindeki etki derecelerini belirlemek için hazırlanan sorular aşağıdaki gibidir;

- ✓ Muayene ortamının yeterliliği,
- ✓ Malzemelerin yeterliliği,
- ✓ Bireysel ofis varlığı,
- ✓ Ofis ekipmanlarının yeterliliği,
- ✓ Düzenli kayıt tutulması,
- ✓ Çalışma ortamının yenilenen teknolojiye uygunluğu,
- ✓ Yeterli ısıtma olanakları,
- ✓ Yeterli havalandırma olanakları,
- ✓ Yeterli aydınlatma olanakları,
- ✓ Yeterli güvenliğin sağlanması,
- ✓ Hijyenik çalışma ortamı,
- ✓ Bilimsel çalışma yapma imkanlarının varlığı,
- ✓ Kütüphane varlığı,
- ✓ Laboratuvar varlığı,
- ✓ Sosyal tesislerin varlığı,

Araştırmanın sonuçları aşağıda görüldüğü gibidir;

6. Motivasyon araçları ile ilgili sonuçlar;

- ✓ Sağlık çalışanları maddi ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem vermektedir. Bununla birlikte ekonomik güvence en önemli motivasyon aracıdır, ekonomik araçlar arasında en etkilisi paradır.
- ✓ Yüksek maaş ve unvan sahibi olmak eşit derecede güçlü motivasyon araçlarıdır.
- ✓ Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında adil ve disiplinli çalışma sistemi daha etkili bulunmuştur.
- ✓ Terfi olanakları diğer bir önemli motivasyon aracıdır.



- ✓ Gelecek garantisi oldukça önemlidir.
- ✓ Fiziksel çalışma koşulları oldukça önemlidir.
- ✓ Ekip çalışması ve verimlilik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.
- ✓ Özel yaşam ile iş motivasyonu birbirini etkilemektedir.

1. Motivasyon faktörlerinin motivasyondaki etki düzeyi ile ilgili sonuçları;

- ✓ Maddi ödüller sağlık personelinin motivasyonunu önemli düzeyde etkilemektedir.
- ✓ Takdir edilmek, sağlık personelinin motivasyonunu önemli düzeyde etkilemektedir.
- ✓ Bağımsız hareket etme, sağlık personelinin motivasyonunu etkilemektedir.
- ✓ Başka insanların memnuniyeti, sağlık personelinin motivasyonunu önemli düzeyde etkilemektedir.

2. Motivasyon araçlarının katılımcıların performansları üzerindeki etki derecelerini belirlemek amacıyla sorulan soruların sonuçları;

- ✓ Gelir düzeyi, sağlık personelinin performansını önemli düzeyde etkiler.
- ✓ Maddi ve manevi ödüller, sağlık personelinin performansını önemli düzeyde etkiler.
- ✓ Sosyal yardımlar, sağlık personelinin performansını etkiler.
- ✓ Takdir görmek, sağlık personelinin performansını önemli düzeyde etkiler.
- ✓ Unvan sahibi olmak, sağlık personelinin performansını önemli düzeyde etkiler.
- ✓ Yetki üstünlüğü, sağlık personelinin performansını önemli düzeyde etkiler.
- ✓ Sosyal güvence ile performans arasında güçlü bir bağ vardır.
- ✓ Bağımsız çalışma, sağlık personelinin performansını etkiler.
- ✓ Yükselme imkanları ile performans arasında güçlü bir ilişki vardır.
- ✓ Fiziksel çalışma koşulları performansı önemli düzeyde etkiler.
- ✓ Ekip çalışması performans üzerinde oldukça etkilidir.

3. Fiziki çalışma koşullarının iş motivasyonu üzerindeki etki derecelerini belirlemek amacıyla sorulan soruların sonuçları;
- ✓ Muayene ortamının ve malzemelerin yeterliliği, sağlık personelinin motivasyonunu önemli düzeyde etkilemektedir.
  - ✓ Isıtma, aydınlatma, havalandırma olanakları, sağlık personelinin motivasyonunu önemli düzeyde etkilemektedir.
  - ✓ Hijyenik çalışma ortamı, sağlık personelinin motivasyonunu önemli düzeyde etkilemektedir.
  - ✓ Sağlık personelinin can güvenliğinin sağlanması da oldukça önemlidir.
  - ✓ Hasta kayıtlarının düzenli ve sistemli olması motivasyonu önemli düzeyde etkilemektedir.

Mehmet Soykenar' ın 2008 yılında yaptığı '**Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama**' başlıklı çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan sağlık personeli (hekim, diş hekimi, eczacı, sağlık yöneticisi, hemşire, sağlık memuru, teknisyen, fizyoterapist, diyetisyen, sosyal hizmet uzmanı) üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın evren sayısı 1790, örneklem sayısı 120 dir. Anket iki kısım ve toplam 45 sorudan oluşmaktadır. İlk kısım bireysel bilgilerden ikinci kısım ise motivasyonu etkileyen bireysel, yönetsel, iş ile ilgili ve diğer faktörlere ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Birinci kısımda yer alan sorular aşağıdaki gibidir;

- ✓ Mesleğiniz,
- ✓ Cinsiyetiniz,
- ✓ Medeni haliniz,
- ✓ Yaşınız,
- ✓ Çalışma süreniz,
- ✓ Son çalıştığınız hastanedeki çalışma süreniz,
- ✓ Eğitim durumunuz,
- ✓ Aylık geliriniz,

İkinci kısımda yer alan motivasyon faktörleri ile ilgili sorular aşağıdaki gibidir;

1. Bireysel Faktörler:

- ✓ Aldığım yüksek gelir motivasyonun için yeterlidir.
- ✓ Başarılı çalışmam karşılığında aldığım prim ya da ikramiye motivasyonumu artırır.
- ✓ Bağımsız çalışma olanağı ve gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilme özgürlüğüm işi yapma isteğimi artırır.
- ✓ Sadece iyi bir maaş sizin için önemlidir.
- ✓ İş arkadaşlarımla olumsuz davranışları motivasyonumu olumsuz etkiler.
- ✓ Çalıştığım kurum için önemli katkılar yapmak motivasyonumu artırır.
- ✓ Amirlerimle iyi anlaşmıyor olmam motivasyonum için önemlidir.
- ✓ Görevimi yerine getirirken kendime olan güvenim verimimi artırır.
- ✓ İşimle ilgili duyduğum övgü dolu sözler motivasyonumu artırır.
- ✓ İşimi iyi yaptığımı kanıtlamam ve yaptığım iş ile ilgili olarak tanınmam yüksek ücret almamdan daha önemlidir.
- ✓ Yüksek ücret almayı, iş arkadaşlığından ve iş çevresine sahip olmaktan daha fazla önemserim.
- ✓ İşim nedeniyle toplumda gördüğüm saygınlık motivasyonumu artırır.

2. Yöneltil Faktörler:

- ✓ Amirlerim tarafından takdir görmem aldığım ücretten daha önemlidir.
- ✓ Amirlerimin, benim görüşümü almasını önemserim.
- ✓ Gerek duyulduğunda şikâyet imkanının bulunması ve adaletli çözümler motivasyonu artırır.
- ✓ Yönetimin, özel günlerimi (doğum günü, evlilik vb.) hatırlamasını önemserim.
- ✓ Amirlerimle problem çözümlü tartışmalar yapmak önemlidir.
- ✓ Personelin başarısı karşısında amirlerinden teşekkür belgesi ya da plaket alması motivasyonu artırır.
- ✓ Amirlerimle olan iyi iletişim ve ilişkim, maaşımın iyi olmasından daha önemlidir.
- ✓ Çalışma arkadaşları arasında çıkan çatışmalarda yöneticilerin uzlaştırıcı bir yol izlemesi önemlidir.

- ✓ Terfi yolumun açık olması, yüksek ücret almamdan önemlidir.
- ✓ Çalışanlara, dengeli yetki ve sorumluluk dağıtılması motivasyonu etkileyen bir unsurdur.
- ✓ Çalışan her bireye eşit tutum ve davranışlar sergilenmelidir.

### 3. İş İle İlgili Faktörler:

- ✓ Mesleki riskler motivasyonumu olumsuz etkiler.
- ✓ Sosyal güvenceye sahip olmam motivasyonumu artırır.
- ✓ Hizmet içi eğitimler personelin çalışma isteğini artırır.
- ✓ İşimin tekdüze olması, potansiyelimi kullanmamı engeller.
- ✓ Yeterli fiziki koşullar motivasyonumu artırır.
- ✓ Rotasyon yöntemiyle belirli aralıklarla yer değişikliği motivasyonumu artırır.
- ✓ Fazla iş yükü motivasyonumu olumsuz etkiler.
- ✓ Kendimi geliştirme imkânı bulduğum bir işte çalışmak motivasyonumu artırır.

### 4. Diğer Faktörler:

- ✓ Birimler arası iş birliği ve arkadaşlar arasındaki olumlu iletişim motive edici bir unsurdur.
- ✓ İş dışında, sosyal aktivitelerin olması iş motivasyonumu artırır.
- ✓ İş yerimin bana ulaşım imkânı sağlaması motivasyonumu artırır.

Bu araştırmadan çıkarılan sonuçlar aşağıda verilmiştir;

Dört başlık altında incelenen motivasyon faktörleri bireyleri farklı derecede etkilemektedir. Motivasyon faktörlerinin etki dereceleri; yaşa, cinsiyete, mesleğe, çalışma süresine göre değişmektedir. Alınan ücretler, maddi ödüller, bağımsız çalışma, toplumda saygı görme, kendini ispat etme gibi faktörlerin motivasyonda daha önemli rol oynadığı anlaşılmıştır.

- Ücret, en önemli motivasyon faktörüdür. Yüksek maaş ya da performanslara göre maddi prim ve teşvikler motivasyonu olumlu şekilde etkiler.

- Otoriter liderlik tarzı günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir.
- Bireyler takdir edilmek ve yaptıkları başarılı işler karşılığında güzel sözler duymak isterler.
- Genç personel, iş arkadaşları arasındaki iletişimin ve sosyal aktivitelerin motivasyonu arttırdığını düşünmektedir.
- Bireysel faktörlerin motivasyon üzerinde daha etkili olduğu saptanmıştır.
- Çalışma süresi 0-5 yıl arasında olan personel, üstleri tarafından takdir görmeyi, ilişkilerinin iyi olmasını ve bazı kararlar alınırken görüşlerinin sorulmasını istemektedir. Hastanede çalışma süresi arttıkça yönetsel faktörlerin motivasyon üzerinde etkisinin azaldığı belirlenmiştir.
- Yükselme olanağı bulunmayan personelin çalışma şevki azalmaktadır.

Seyhan Karafaki' nin 2014 yılında yaptığı '**Sağlık Çalışanlarında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**' başlıklı çalışma Ankara ilinde ki kamu hastanelerinde uygulanmıştır. 400 kişinin araştırmaya katılması hedeflenmiş ancak 308 kişi anket sorularına cevap vermiştir. Çalışmanın popülasyonunu sağlık personelleri oluşturmuştur. Araştırma da kullanılacak anket bireysel bilgiler dışında 2 adet ölçekten oluşmaktadır. İlk ölçek performans değerlendirme ölçeğidir ve 14 sorudan oluşmaktadır. İkinci ölçek ise 20 soruda oluşan stres değerlendirme ölçeğidir.

1. Performans değerlendirme ölçeğinde yer alan sorular aşağıdaki gibidir;

- ✓ İşimin sağladığı güven performansımı etkiler,
- ✓ Aldığım ücret ve terfiler performansımı etkiler,
- ✓ İşimin gelişimime olan katkısı ve terfi olanağı performansımı etkiler,
- ✓ Çalışma arkadaşlarım ve iletişim kurduğum insanlar performansımı etkiler,
- ✓ Görevimi yaparken takdir görmem performansımı etkiler,
- ✓ Amirlerimin göstermiş olduğu adil tutum ve saygı performansımı etkiler,
- ✓ Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma fırsatı performansımı etkiler,
- ✓ İş yerimdeki diğer çalışanlara yardım etme imkânı performansımı etkiler,
- ✓ Yönetimin ve amirlerimin tutumu performansımı etkiler,
- ✓ İş yerimdeki rekabet ortamı performansımı etkiler,

- ✓ İş yerimin bana geleceğimle ilgili güvence sağlaması performansımı etkiler,
- ✓ Adaletli ücret dağılımı performansımı etkiler,
- ✓ İşimle ilgili olarak bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme imkânı performansımı etkiler,
- ✓ Amirlerimden ve yönetimden gördüğüm rehberlik ve destek performansımı etkiler,

2. Stres değerlendirme ölçeğinde yer alan sorular aşağıdaki gibidir;

- ✓ Zaman zaman baş ağrısı çekerim,
- ✓ Zaman zaman enerjimin düştüğünü hissederim,
- ✓ İnsanlara güvenilmemesi gerektiğine inanırım,
- ✓ Zaman zaman yalnızlık hissederim,
- ✓ Fazla yemek yerim,
- ✓ Çoğu şeye karşı ilgisiz olduğumu düşünüyorum,
- ✓ Uyumakta zorlanıyorum, uykum çok sık bölünüyor,
- ✓ Midemle ilgili sıkıntılar yaşıyorum,
- ✓ Sinirliyim,
- ✓ Sabahları yorgun uyanırım,
- ✓ Zaman zaman hiçbir işe yaramadığımı düşünüyorum,
- ✓ Alkol alırım,
- ✓ Kimsenin beni anlamadığı ve sevmediği hissine kapılıyorum,
- ✓ Eskiden keyif aldığım şeyler artık sıkıcı geliyor,
- ✓ Geleceğimle ilgili ümidim yok,
- ✓ Sosyal ilişkilerimde isteksizim,
- ✓ Dikkatimi toplamakta zorlanıyorum,
- ✓ Kendimi istediğim şeyleri yapabilecek kadar güçlü hissetmiyorum,
- ✓ Uyku ilacı, rahatlatıcılar ya da mide ilaçlarından birini ya da birkaçını zaman zaman kullanırım,
- ✓ Yaptığım işleri tekrar tekrar kontrol etme ihtiyacı hissederim,

Araştırmanın sonuçlarına bakılacak olursa;

- Çalışanların çok büyük kısmı amirlerinden adil tutum ve saygı beklemektedir. Bu beklentileri karşılandığı takdirde performanslarının artacağını düşündükleri gözlenmiştir.
- Çalışanların büyük kısmı takdir edilmeyi önemsemektedir, takdir edildiklerinde performanslarının artacağını düşündükleri gözlenmiştir.
- Kişisel ayırım yapılmadan adil ücret dağılımı yapılmalıdır. Gösterdikleri performansın karşılığını almadıkları düşünen ya da adil ücret dağılımı yapılmadığını düşünen çalışanların performansı düşer ve kuruma olan bağlılıkları azalır.
- Çalışanların, bireysel gelişme ve terfi imkânı olduğunda bireysel performanslarının doğrudan etkileneceğini düşündükleri gözlenmiştir.

**Sağlık kurumlarında motivasyon ve performans kavramları ile ilgili olarak geçmiş yıllarda yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde ortak ve benzer yanları aşağıdaki gibidir;**

- En önemli motivasyon faktörü paradır. Alınan yüksek ücret ve maddi ödüller performansın artmasında oldukça önemlidir. Adil ücret dağılımı çalışanlar arasında haksızlık olmasını ve çatışma yaşanmasını önler.
- Diğer bir önemli motivasyon faktörü terfi ya da görevde yükselmedir. Çalışanın kendine güveni artar. Yaptığı başarılı çalışmaların karşılığında terfi alması çalışanın performansını olumlu yönde etkileyecektir.
- Sağlık çalışanının motivasyonunu arttıran önemli manevi ödüllerden bir tanesi de amir ya da yöneticilerinden takdir görmektir.
- Bağımsız çalışmak da oldukça önemli bir motivasyon faktörüdür. Bu çalışmaların ortak yanı, bağımsız çalışan bireyin kendine olan özgüveninin artması kendini daha iyi ifade etme ve kendini gösterme fırsatı bulacağı sonucunun çıkmasıdır.
- Fiziki koşulların uygunluğu da önemli bir motivatördür. Sağlık çalışanları vardiya ya da nöbet sistemi ile çalışmalarını nedeniyle hastanelerde oldukça uzun zaman geçirmektedirler. Çalışılan ortamın temizliği, büyüklüğü, ısısı, geçirilen zamanın

daha kaliteli ve sorunsuz olması, sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumsuz anlamda etkilemeyecek şekilde planlanması açısından önemlidir.

Yapılan çalışmaların sonuçlarına bakılacak olursa olumlu faktörlerin çalışanları olumlu yönde etkileyeceği görülmüştür. Gösterdikleri performans sonucunda maddi- manevi beklentilerinin karşılanması oldukça önem taşımaktadır.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yedi kısımdan oluşan çalışmamızda bu konuda araştırma yapan kişilerin araştırma sonuçları incelenmiş ve önemli görülen noktalar ayrıca belirtilmiştir.

İnsan; duyguları, beklentileri ihtiyaçları olan, düşünebilen, gelişime ve ilerlemeye açık biyo-psikososyal bir varlıktır. Hayatta kalabilmek için en önemli ihtiyaçları, yeme-içme, barınma ve güvenlik gereksinimidir. Modern toplumlarda bu gereksinimler çeşitlenerek artmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayarak yaşamlarını devam ettirebilmeleri çalışma hayatına atılmaları ile mümkün olabilmektedir. Çalışma hayatı yetişkin bireylerin zamanlarının çoğunu almaktadır. Bu nedenle yetişkin bireyler evlerinden daha çok çalıştıkları kurumda zaman geçirirler. Çalıştıkları kurumda huzurlu ve mutlu olmaları performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bireylerin performanslarından tam kapasite ile yararlanabilmeleri ve kendilerini işe vermeleri ne ölçüde motive edildikleri ile de yakından ilişkilidir.

Sağlık hizmetleri sosyal bir sistem içinde dinamik bir yapıdadır. Sağlık kurumları azami dikkat gerektiren oldukça hassas işlerin yapıldığı yoğun ve yorucu meslekleri içeren kurumlardır. Sağlık hizmetlerinde başarı insanların başarılarıyla mümkündür. Bu kurumlarda yoğun ve yorucu şartlarda çalışan personelin emeğinin karşılığını alabilmesi, mutlu ve huzurlu bir ortamda çalışabilmesi önemlidir. Motive edilmiş sağlık çalışanı diğer kurum çalışanları gibi tam kapasite ile performans sergileyecektir.

İsteklendirme ve özendirme anlamlarını da içeren motivasyon, bireyi belli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. İstekleri, gereksinimleri ve ilgileri kapsayan genel bir ifadedir. Birbirinden farklı özellik gösteren bireylerin istek, ihtiyaç ve beklentileri birbirinden farklı olacağı için bireyleri motive eden faktörler de birbirinden farklıdır.

Yöneticilerin iş görenleri motive edebilmesi, hem motivasyon konusunu bilmeleri ve önemsemeleri aynı zamanda da çalışanları tanımaları ile daha mümkün hale gelebilir.

Aldıkları gelirin yaşamlarını idame ettirmelerine uygun olması, gösterdikleri başarı sonucunda olumlu geri bildirim almaları ve statülerinin olumlu yönde değişmesi

çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Kararları sorgulanmayan, sorunlar karşısında çözüm geliştirebilen personelin kendine olan güveni artacak ve kendini gösterme fırsatı bulacaktır. Çalışma ortamında ki fiziki koşullar, aydınlatmanın ve ısınmanın yeterliliği, ekipman sorununun ve malzeme eksikliğinin söz konusu olmaması, dinlenme alanlarının bulunması, yemek hizmetinin olması çalışanı kuruma bağlayan önemli etkenlerdir.

Fiziki koşulları uygun olmayan bir çalışma ortamı, liderlik özelliği taşımayan çalışan personeli salt iş gücü olarak gören bir yönetimin varlığı, huzursuz ve mutsuz bir çalışma ortamı, yoğun çalışma koşulları çalışanı olumsuz yönde etkileyecektir.

Hayati önem taşıyan sağlık kurumlarında personelin motivasyonunu sağlamak için gerekenler şu şekilde sıralanabilir.

- Sağlık çalışanlarının belirli bir sosyo-ekonomik düzeyde olabilmesi için gelirlerinde iyileştirme yapılmalıdır. Ancak bu sayede performanslarını tam kapasite kullanabilirler. Çünkü yapılan çalışmalarda paranın en önemli motivasyon kaynağı olduğu görülmüştür.
- Özellikle kadın çalışanların çok olduğu ve vardiya sistemi ile çalışan sağlık kurumlarında en büyük sorunlar kreş ve ulaşım hizmetleridir. Bu nedenle servis, kreş ve okul gibi destek hizmetlerin sağlanması motivasyonu artırır. Ayrıca sağlık personelinin yeme içme ve dinlenme ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yeterli imkanlar ve alanlar sağlanmalıdır.
- Yoğun tempoda çalışan bir sağlık personelinin ihtiyaç duyması halinde izin kullanabilmesi ve yasal hakkı olan yıllık iznini tam olarak alabilmesi sağlanmalıdır.
- Bir vardiyada sağlık personeli başına düşen hasta sayısı ne yazık ki ülkemizde olması gerekenin üzerindedir. Bu konuda çalışmalar yapılmalı, kurumlara belirli standartlar ivedilikle getirilmelidir.
- Sağlık kurumlarında yapılan işler birbirine girift şekilde bağlı ve bağımlı olduğu için görev yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşanabilmektedir. Bu nedenle görev tanımları net bir şekilde yapılmalı uygulama aşaması yapılan sıkı denetimlerle belirli bir sisteme oturtulmalıdır.

- Hizmet içi eğitimlere, sempozyumlara, kongrelere çalışanların katılmaları sağlanmalı, kendilerini mesleki açıdan geliştirmelerine ve disiplinler arası ekip ruhu oluşturulmasına fırsat verilmelidir.
- Yöneticilerin liderlik vasıflarını kazanacağı bir takım eğitim programlarına katılmaları sağlanmalıdır.
- Sağlık kurumları çalışan ve hizmet alan açısından yoğun stres yaşanan yerlerdir. Bu nedenle personelin stresle baş etme yöntemlerini bilmesi ve aktif şekilde uygulayabilmesi gerekmektedir. Belirli aralıklarla toplantılar düzenlenerek grup terapileri yapılabilir.
- Çalışanlar arasında iletişimin güçlenmesi ve moral motivasyonlarının yükseltilmesi için sosyal ortamlar oluşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- ABACI, Kenan (2015). ‘**Kamu Sektöründe Çalışanların Motivasyonlarının, Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Çalışması**’, 5.Ulusal Verimlilik Kongresi
- ADIGÜZEL, Orhan; KEKLİK, Belma (2011). ‘Sağlık Kurumlarındaki İş görenlerin İş Tatmini Ve Bir Uygulama’, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:29
- AĞIRBAŞ, İsmail; ÇELİK Yusuf; BÜYÜKKAYIKÇI, Hüseyin, (2005). ‘Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma’, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3
- AKAL, Zuhâl (2005). ‘**İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi**’, 6.Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, Ankara
- AKAT, İlter; BUDAK, Gülay (1994). ‘**İşletme Yönetimi**’, Beta Yayınları, İstanbul
- AKÇADAĞ, Sibel; ÖZDEMİR, Ekrem (2005). ‘İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma’, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (10) / 2: 167-193
- AKÇAKAYA, Murat (2004). ‘Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği’, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.6, S.2.
- AKDEMİR, Ali (2003). ‘**Temel İşletmecilik Bilgileri**’, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- AKGEMCİ, Tahir; GÜLEŞ, Hasan Kürşat (2009). ‘**İşletmelerde Stratejik Yönetim**’, Gazi Yayınları, Ankara
- AKPINAR, Ali Talip; TAŞ, Yunus (2011). ‘**Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Etkileri Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma**’, Kocaeli / akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/bildiri. 17.05.2017.
- ALKIŞ, Hüseyin (2001). ‘**Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma**’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ALTAN, Yakup (2005). ‘**Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi**’, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta

- ALTINDİŞ, Selma; ÖZDEMİR, Şuayip; ALTINDİŞ, Mustafa (2006). **‘Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri’**. IV. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, Bilimsel Kitabı, Editör: Haydar Sur, Onur Yazar: Ölüdeniz-Fethiye
- ALTINIŞIK, Müge (2016). **‘Sağlık Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü’**, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- ANDERSEN, Bjorn (1995). **‘Benchmarking’**, Performance Management, Chapman&Hall, London
- APPEALBAUM, Steven H.; NADEAU, David; CRY, Micheal (2009). **‘Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (part 3)’**, Q Emerald Group Publishing Limited, Vol.41, No:1
- ARCAK, Rojan; KASIMOĞLU, Evin (2006). ‘Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri’, **Dicle Tıp Dergisi**, Cilt:33, Sayı:1
- ARGON, Türkan; EREN, Altay (2004). **‘İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- AŞIKOĞLU, Meral (1996). **‘İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon’**, Üniversite Kitabevi: İstanbul
- ATEŞ, Hamza; KIRILMAZ, Harun (2015). ‘Sağlık Personelinin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerinde Kişisel Faktörlerin Etkileri’, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 48, Sayı:
- AYKANAT, Sevil; TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2001). **‘Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun İş Başarısına Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması’**, Gazi Üniversitesi, Ankara
- AYTÜRK Nihat (1990). **‘Başarılı Yönetim ve Yönetim Teknikleri’**, Emel Yayınevi, Ankara
- BAKAN, İsmail; KELLEROĞLU, Hakan (2003). ‘Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması’, **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2
- BALCI, Asım; NOHUTÇU, Ahmet; ÖZTÜRK, Namık Kemal; BAYRAM, Coşkun (2008). **‘Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar’**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- BALCI, Esergül (1989). ‘Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemindeki Durumu’, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 4, Ankara
- BALTAŞ, Acar (2003). **‘Motivasyon Sözlüğü’**, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13> (28.12.2016)

- BANGER, Gürcan (2008). **‘Motivasyon’**, bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt. (28.11.2016)
- BANGER, Gürcan (2008). **‘Öğrenme ve Başarı Motivasyonu’** ballan. meb.k12.tr/meb\_iys\_dosyalar/26124527\_motivmaslow.pdf (2008). (28.11.2016)
- BARNARD, Chester (1994). **‘The Functions of Executive’**, Cambridge: Harward Universty Press
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004). **‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BAŞARAN, İbrahim E. (1998). **‘Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış’**, Ankara
- BAŞTÜRK, Ceyhan (2003). **‘İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi’**, **Active: Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:5, Sayı:28
- BATMAZ, Şeyma (2002). **‘Örgütlerde motivasyonun önemi ve Başarıya Etkisi’**, Standart, Yıl:41, Sayı: 491
- BAYAR, Murat; DURNA, Meryem; SÖYLEMEZ, Didem (2000). **‘Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi Ve Personel Üzerindeki Etkisi’**, Modern Hastane Yöneticiliği Dergisi, Mayıs-Haziran, Erişim: 20.01.2017. Http://Sabem.Gov.Tr/Akademik Metinler
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2008). **‘İnsan Kaynakları Yönetimi’**, 3. Baskı, Sakarya Yayınları, Adapazarı
- Bearfield, Sue (2003). **‘Quality of Working Life: Comparing the Perceptions of Professionals and Clerical Salesand Service Workers’**, Acirrt-Working Paper-86, September
- BEARFIELD, Sue (2003). **‘Quality of Working Life: Comparing the Perceptions of Professionals and Clerical Salesand Service Workers’**, Acirrt- Working Paper-86, September
- BENLİGİRAY, Serap (2007). **‘Performans Değerlemesi’**, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1747, Eskişehir
- BİNGÖL, Dursun (2003). **‘İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Beta Basım Yayın, İstanbul
- BİNGÖL, Dursun (2006). **‘İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Arıkan Yayınları, 6. Baskı, İstanbul
- BUDAK, Gönül (2008). **‘Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Barış Yayınları, İzmir

- BULAKBAŞI, Müge (2015). ‘Sağlık Tanımı Sağlık Hizmetleri Türk Sağlık Sistemleri’, [http://neu.edu.tr/wp-content/uploads/2015/11/ Sağlık-Tanımı-Sağlık-Hizmetleri-Türk-Sağlık-Sistemi 1.pdf](http://neu.edu.tr/wp-content/uploads/2015/11/Sağlık-Tanımı-Sağlık-Hizmetleri-Türk-Sağlık-Sistemi-1.pdf). (10.12.2016)
- CAN, Halil (1999). ‘**Organizasyon ve Yönetim**’, Siyasal Kitabevi, Ankara
- CANMAN, Doğan (1993). ‘**Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’ de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**’, TODAİE Yayınları, Ankara
- CONWAY, James M. (1999). ‘**Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs**’, Journal Of Applied Psychology
- ÇALIK, Temel (2003). ‘**Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**’, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara
- ÇİÇEK, Dursun (2005). ‘**Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**’, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Adana
- ÇİFTÇİ, Birgül (2007). ‘**Performans Değerlemesi**’, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa
- ÇOLAKOĞLU, Ülker (2005). ‘**Başarım Değerlemesi**’, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, (Ed. Cengiz Demir), Nobel Yayınları, Ankara
- DALKIRAN, Mesut. (1993). ‘**TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Belirlenmesi**’, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- DECI, Edward I., (1972). ‘Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation’, **Journal of Personality and Social Psychology**, Volume 18. No:1
- DEMATO, Doris S. (2001). ‘**Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia**’, For Degree of Ph.D. Blacksburg, Virginia
- DENİZ, Mehmet ve diğerleri (2005). ‘**Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**’, Ankara: Nobel Yayınları
- DESSLER, Gray (2008). ‘**Human Resource Management**’, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey
- DİJLE, Ülkü (1982). ‘**Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**’, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43

- DİRİCAN, Rahmi (1990). **‘Toplum Hekimliği- Halk Sağlığı Dersleri’**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara
- DOĞAN, Muammer (2002). **‘İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi’**, Anadolu Matbaacılık, Genişletilmiş 2. Baskı İzmir s. 248
- DURMUŞ, Hayati (2007). **‘Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme’**, [www.hayatidurmus.com/GGO/subat/pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat/pdf/08.pdf) (28.01.2017).
- ERDEM, Ramazan; RAHMAN, Süheyla; AVCI, Levent; GÖKTAŞ, Bayram; ŞENOĞLU, Birdal; FIRAT, Gülhan (2008). ‘Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of the Persons Working for the Hospitals at City Center of Elazig Turkey’, **Journal of Applied Sciences Research**, 4 (2)
- ERDOĞAN, İlhan (1991). **‘İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri’**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no:248, İstanbul
- ERDUT, Tijen (2002). **‘İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim’**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayın No:40, Ankara
- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve ÖZTEMİZ, Bircan (2005). **‘Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi’**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1
- EREN, Erol (2001). **‘Yönetim ve Organizasyon’**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul s. 522
- EREN, Erol (2003). **‘Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar’**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- EREN, Erol (2004). **‘Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi’**, Genişletilmiş 8. Baskı İstanbul: Beta Yayınları
- EREN, Erol (2006). **‘Yönetim ve Organizasyon’**, (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Yayınevi, No:1433-133, B. 6
- EREN, Haldun (1997). **‘Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul
- ERGÜL, Hüseyin Fazlı (2005). ‘Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri’, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN: 1304-0278 Cilt:4 Sayı: 14
- EROL, Metin (2001).
- ERKUT, Haluk (1992). ‘Verimlilik ve Özendirme’, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:6
- EROL, Metin (2001). **‘Sosyal Entropi’ nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri’**, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:2, Sayı:1



- ERTURGUT, Ramazan; KESKİN, Uğur (2012). ‘**Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme**’, [www.journals.istanbul.edu.tr/iuiieyd/article/view/1023015479](http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuiieyd/article/view/1023015479) (12.02.2017)
- ESER, Z (1999). ‘**Performans Yönetiminde Ağırlık Bazlı Yeterlilik Uygulamasına Bir Örnek**’, Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak 1999
- FINDIKÇI, İlhami (2001). ‘**İnsan Kaynakları Yönetimi**’, Alfa Yayınları, Bursa
- FINDIKÇI, İlhami (2009). ‘**İnsan Kaynakları Yönetimi**’, 7. Baskı Alfa Yayınları, İstanbul
- FİLİZ, Atilla (2004). ‘**Motivasyon ile Verimliliğin Yükseltilmesi**’, Sektörel Tanıtım Dergisi
- FİŞEK, Nusret (1982). ‘**Sağlık Hizmetleri ve İşçi Sağlığı Ailelerinin Sorunları**’, Prof. Dr. Nusret Fişek’in Kitaplaşmamış Yazıları-I, Sağlık Yönetimi, Modern Yönetim Semineri, Türk-İş Yayınları No:144, Ankara ([http://www.ttb.org.tr/n\\_fisek/kitap/1/33.html](http://www.ttb.org.tr/n_fisek/kitap/1/33.html), 12.12.2016)
- FORSYTH, Patrick (2006). The Sunday Times s.8-9, Kaizen Resital Yayıncılık
- FRY, Fred L.; STONER, Charles R.; HATTWICK, Richard E. (2004). ‘**Business An Integrative Approach**’, Newyork: McGraw-Hill / Irwin
- GARİH, Üzeyir (2000). ‘**İş Hayatında Motivasyon**’, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- GENÇ, Nurullah (1990). ‘**Yönetime Katılma ve Çatışma Açısından Motivasyon**’, Atatürk Üniversitesi Fındıkoğlu Araştırma Merkezi Cilt:8, Sayı:2, Erzurum
- GIFFORD, Blair; D, Raymond Zammuto; Eric A. Goodman; Karen S. Hill (2002). ‘**The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life**’, Journal of Healthcare Management, Vol. 47, No. 1, (January/February)
- GİLLEN, Terry (1997). ‘**Değerlendirme Tartışması**’, Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, Ankara
- GÖK, Sibel (2006). ‘**21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**’, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul
- GÖKSEL, Aykut (2003). ‘**İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Performans Ölçümü**’, İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler, (Ed. Birol Bumin), Gazi Yayınları, Ankara
- GÖKSEL, Aykut (2013). ‘**İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model**’, Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara
- GÜL, Hasan (2007). ‘**İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması**’, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:2

- GÜNBAI, İlhan (2000). **‘Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme’**, Özen Yayıncılık, Ankara
- GÜNEY, Salih (2001). **‘Yönetim ve Organizasyon’**, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara
- GÜNEY, Salih (2009), **‘Davranış Bilimleri’**, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- GÜRBÜZ, Fatoş (2014). **‘Toplam Kalite Yönetimi Algısının Bireysel Performansa Etkileri Üzerine Sağlık Çalışanları Uygulaması’**, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- GÜRGEN, Haluk (1997). **‘Örgütlerde İletişim Kalitesi’**, Der Yayınları, İstanbul
- HAGEMANN, Gisela (1995). **‘Motivasyon El Kitabı. The Motivation Manuel’**, Rota Yayınları, Çeviren: Göktuğ Aksan, İstanbul
- HELLRİEGEL Don; SLOCUM JOHN W.; WOODMAN, Richard W. (2001). **‘Organizational Behavior’**, South-Western Colloge Publishing, Ninth Edition, USA)
- HELVACI, M. AKİF (2002). **‘Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi’**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 15 (1-2)
- İNCİR, Gülten (1984). **‘Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış’**, MPM Yayınları, Ankara
- KALİPRASAD, Minnesh (2006). **‘The Human Factor I: Attracting, Retaining, and Motivating Cpable People’**, Cost Engineering, Cilt:48, Sayı:6
- KARAFAKİ, Seyhan (2014). **‘Sağlık Çalışanlarında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama’**, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- KARAKAYA, Alper ve AY, Ferda Alper (2007). **‘Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 31 No:1
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1994). **‘Toplam Kalite Yönetimi’**, Kalder Yayınları, İstanbul
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1996). **‘Toplam Kalite Yönetimi’**, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:3, Kalder Yayınları, İstanbul
- KAVUNCUBAŞI, Şahin (2000). **‘Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi’**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- KAVUNCUBAŞI, Şahin (2007). **‘Sağlık Kurumları Yönetimi’**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No: 1778, Eskişehir

- KAVUNCUBAŞI, Şahin; KISA, Adanan (2002). **‘Sağlık Kurumları Yönetimi’**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No: 767, Eskişehir
- KESER, Aşkın, **‘Çalışma Yaşamında Motivasyon’**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul 2006
- KESKİN, Burcu (2008). **‘Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri’**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- KIDAK, Levent ve AKSARAYLI, Mehmet (2009). **‘Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri’**, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:7 Sayı:1
- KILIÇ, Recep ve Keklik, Belma (2012). **‘Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma’**, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi** Cilt: 14 Sayı: 2
- KINGIR, Said; TAŞKIRAN, Erkan (2006). **‘Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İş Gören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’**, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1
- Kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html (05.10.2016)
- KOÇEL, Tamer (1995). **‘İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış’**, İstanbul: Beta, Yayın No:405, Sayı: 382
- KOÇEL, Tamer (2001). **‘İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar’**, İstanbul: Beta Yayın B:8
- KOÇEL, Tamer (2005). **‘İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar’**, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti, B:10
- KOONTZ, Harold; O’DONNELL, Cyriland; WEIHRICH, Heinz (1986). **‘Management’**,
- KORKMAZ, Seyhan (2008). **‘Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama’**, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Mersin
- KUŞLUVAN, Zeynep (1999). **‘Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları’**, **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Yıl:3, Sayı:3
- KUTANIŞ, Özen Rana (2004). **‘Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği’**, **Sakarya Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: IV, Sayı:1

- KÜNARCI, Zehra (2016). ‘**Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi**’, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği ABD, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- LAWLER III, Edward Emmet (1994). ‘**Motivation in Work Organization**’, 1st. Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- LEETE, Laura (2000). ‘**Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations, Journal Of Economic Behavior and Organization**’, Vol:43
- LOCKE, Edwin A; LATHAM, Gary P. (2004). ‘What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century’, **Academy of Management Review**, Cilt:29, Sayı:3
- LUTHANS, Fred (1992). ‘**Organizational Behavior**’, 6th Edition, Newyork: McGraw-Hill
- MİLLER, R.L.; GRİFFİN, M.A.; HART, P.M. (1999). ‘**Personality and Organizational Health: The Role Of Conscientiousness**’, Work&Stress, Vol: 13, No:1
- NUVİT, Osmay (2002). ‘**İnsan Mühendisliği**’, 7.Baskı, Fahrettin Telseren Yayınları, Ankara
- OKAKIN, Neslihan (2009). ‘**Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**’, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- ONARAN, Oğuz (1981). ‘**Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**’, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470, Ankara: Sevinç Matbaası
- ORAL, Saime; KUŞLUVAN, Zeynep (1997). ‘Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar’, **Verimlilik Dergisi**, Ekim sayısı
- ÖNEN, Levent ve TÜZÜN, M. Burak (2005). ‘**Motivasyon**’, Epsilon Yayıncılık: İstanbul s. 52
- ÖRÜCÜ, Edip (2003). ‘**Modern İşletmecilik**’, Gazi Yayınları, Baskı 3, Ankara
- ÖRÜCÜ, Edip ve KANBUR, Aysun (2008). ‘Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği’, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi** Cilt: 15 Sayı: 1
- ÖRÜCÜ, Edip; KILIÇ, Recep; ERGÜL, Âdem (2011). ‘Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma’, **Akademik Bakış Dergisi; Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi** Sayı:26

- ÖRÜCÜ, Edip; KÖSEOĞLU, Mehmet Ali (2003). **‘İşletmelerde İş gören Performansını Değerleme’**, Gazi Kitabevi, Ankara
- ÖZDEMİR, Emircan (2004). **‘Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri’**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- ÖZDEMİR, Musa (1999). **‘Sağlık Çalışanlarının Sorunları’**, Toplum Ve Hekim, TTB Yayını, Cilt:14, Sayı:6, Ankara
- ÖZDEMİR, Selim (2008). **‘İş Hayatında Motivasyon Problemlerine Çözüm Önerisi: İhtiyaç ve İsteklerin Farkındalığı Yaklaşımı’**, Orta Asya ve Kazakistan’ın Ekonomisinin Modernizasyonu Uluslararası Konferansı, Almatı, 2008 s.4
- ÖZDEMİR, Selim ve MURADOVA, Terane (2008). **‘Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi’**, Journal of Qafqaz University Sayı:24
- ÖZER, Mustafa ve BAKIR, Bilal (2003). **‘Sağlık Personelinin Motivasyonu ile İlgili Etmenlerin Belirlenmesi’**, Gülhane Tıp Dergisi 45(2)
- ÖZEVREN, Mina (2009). **‘İşletme Yönetimi’**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, B:1
- ÖZGEN, Hüseyin; ÖZTÜRK, Azim; YALÇIN, Azmi (2005). **‘İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Nobel Yayınları, Ankara
- ÖZTÜRK, Ümit (2010). **‘Performans Yönetimi’**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şt., İstanbul
- ÖZYÖRÜK, Mustafa (2009). **‘Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme’**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya
- PALMER, Margaret J. (1993). **‘Performans Değerlendirmeleri’**, Rota Yayınları, İstanbul
- PALMER, Margaret J. (1993). **‘Yönetimde Kadınlar’**, Rota Yayınları, İstanbul
- PALMER, Margaret J. (2000). **‘Performans Değerlemesi’**, Rota Yayınları, İstanbul
- Qu, Hailin; Ping, Elsa&Wong, Yee (1999). **‘A Service Performance Model Of Hong Kong Cruise Travelers’ Motivation Factors And Satisfaction’**, Tourism Management, Cilt.20
- RAKICH, Jonathan S.; DARR, Kurt (1978). **‘Hospital Organization And Management’**, Text And Readings, Second Edition Sp Medical Scientific Books; New York
- ROSS, Darren Lee (1993). **‘Tourism and Hospitality Work Interest and Motivation Among Potential Employees’**, **Journal of Hospitality&Tourism Research**, 16 (2)

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2013). **‘Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek (1995). **‘Örgütsel Psikoloji’**, Ezgi Kitabevi, İstanbul
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek (1998). **‘Örgütsel Psikoloji’** Alfa Yayınları, 3. Baskı, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek (2001). **‘Örgütsel Psikoloji’**, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SALUVAN, Mehmet (2007). **‘Doktor- Hemşire Etkileşiminin Hastane Performansına Etkisi: Dr. Sami Ulus Çocuk Hastanesi Örneği’**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- SALUVAN, Mehmet; KAYA, Sıdıka (2009). **‘Hastanenin Performansı İle Doktor-Hemşire Etkileşimi Arasındaki İlişki’**, Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt:3, Editör: Harun Kırılmaz, Antalya
- SAPANCALI, Faruk (1993). **‘Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar’**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları 22(4)
- SEÇİM, Hikmet (2008). **‘Hastanelerin Tanımı Sınıflandırılması ve İşlevleri’**, <http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/goto.aspx?id=3059> (16.04.2016)
- SEÇİM, Hikmet (2008). **‘Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri’**, <http://.merih.net/ml/hastmod2.htm> (20.11.2016)
- SEVİMLİ, Figen; İŞCAN Ömer Faruk (2005). **‘Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu’**, Ege Akademik Bakış, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz
- SHEARD, A (1994). **‘Learning to Improve Performance’**, Personal Management, Vol:24, Iss:11
- SOYKENAR, Mehmet (2008). **‘Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Bir Örnek Uygulama’**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- SÜTLÜ, Tuba (2007). **‘Örgütsel Çatışma ve İş gören Üzerine Etkileri’**, Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- ŞAHİN, Ali (2004). **‘Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi’**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, Konya
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2005). **‘İşletme Birimlerine Giriş’**, YKY, 12. Baskı, Konya

- ŞİMŞEK, M. Şerif; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan (2003). **‘Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış’**, Adım Matbaacılık, Konya
- ŞİMŞEK, Şerif (1995). **‘Yönetim ve Organizasyon’**, Konya: Damla Matbaacılık
- T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI (2011). **‘Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü’**, Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Bakanlık Yayın No:814, Ankara
- TARAKÇIOĞLU, Serdar; SÖKMEN, Alptekin; BOYLU, Yasin (2010). ‘Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’ da Bir Araştırma’, **İşletme Araştırmaları Dergisi** 2/1 s: 3-20
- TAŞDEMİR, Sevgi (2013). **‘Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi’**, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi
- TDK Sözlüğü, 2000
- TINAZ, Pınar (1999). ‘Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme’, **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:5
- TOPUKSAK, Bilge; KUBLAY, Gülümser (2008). **‘Sağlık Çalışanlarında Ve Hastane Yönetiminde Takım Çalışması- Motivasyon ve İletişim- Performansa Etkileri’**, Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt:3, Editör: Harun Kırılmaz, Antalya
- TUNÇER, Polat (2013). ‘Örgütlerde Performans Değerleme ve Motivasyon’, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88
- TUTAR, Hasan; YILMAZ, Kemal ve ERDÖNMEZ, Cumhur (2006). **‘İşletme Becerileri Grup Çalışması’**, Ankara: Detay Yayıncılık
- TZENG, Huey-Ming (2002). ‘The Influence of Nurses Working Motivation and job Satisfaction On Intention To Quit: An Empirical Investigation In Taiwan’, **International Journal of Nursing Studies**, Sayı:39. 8
- UYARGİL, Cavide (1993). **‘İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi’**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:262, İstanbul
- UYARGİL, Cavide (1998). **‘Performans Değerlendirme’**, **‘İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Cavide Uyargil vd., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:276, İstanbul
- UYARGİL, Cavide (2009). **‘Performans Değerlendirme’**, **‘İnsan Kaynakları Yönetimi’**, Cavide Uyargil vd., 4 Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- UYARGİL, Cavide (2013). **‘Performans Yönetim Sistemi Bireysel Performansın Planlaması ve Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi’**, Beta Basım A.Ş., İstanbul

UYSAL, Şener (2015). 'Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış', **Electronic Journal of Vocational Colleges**-Oktober/ Ekim

YÜKSEL, Oğuzhan ve ADIGÜZEL, Orhan (2015). 'Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirme İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi', **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi** Cilt: 8 Sayı:39





## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nihal KAPLAN CÖNGER  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kaman-1981

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ankara Üniversitesi Cebeci Sağlık Yüksek Okulu-  
Hemşirelik Bölümü/ 2004  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

2004-2005 : A.Ü.T.F. İbni Sina Hastanesi Endokrinoloji ve  
Metabolizma Hastalıkları Bilim Dalı  
2005-2006 : Türkiye Yüksek İhtisas Hastanesi Koroner Yoğun Bakım  
2006-2010 : A.Ü.T.F. . İbni Sina Hastanesi İç Hastalıkları Yoğun  
Bakım Bilim Dalı  
2010- Halen : A.Ü.T.F. . İbni Sina Hastanesi Terapötik Aferez Merkezi

İletişim : 0(530) 870 09 59

E- Posta Adresi : nihal1310@hotmail.com