

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOTİVASYON VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ SAĞLIK KURUMLARINDA
BİR UYGULAMA: (KAHTA DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet BOZKURT

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOTİVASYON VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ SAĞLIK KURUMLARINDA
BİR UYGULAMA: (KAHTA DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet BOZKURT

1203810183

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810183 numaralı yüksek lisans öğrencisi, Ahmet BOZKURT ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: Kahta Devlet Hastanesi Örneği” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK
Adıyaman Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK
Adıyaman Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ
Adıyaman Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 26 Eylül 2014

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: Kahta Devlet Hastanesi Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/09/2014

Ahmet BOZKURT



ÖNSÖZ

Motivasyon verimliliğe etki eden en büyük faktörlerdendir. Motivasyon ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. İşgörenlerin yüksek motivasyona sahip olmaları durumu beraberinde verimliliği getirecektir. İşveren ve işgören açısından ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel gibi araçlar motivasyon ve verimlilik ilişkisine etki eden önemli unsurlardır. İşverenlerin varlığını sürdürebilmeleri, daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için çalışanların performanslarını üst düzeyde tutmaları gerekir. Bu çalışmada Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan personellerin motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmamda, tez konusunun belirlenmesinde, tezin her safhasında bana çok yardımcı olan ve desteklerini hiç esirgemeyen değerli bilim insanı danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK'e, tezimin geliştirilmesinde ve eksik yönlerin belirlenmesinde bana yol gösteren çok değerli Yrd. Doç. Dr. Yavuz Akçi'ye, anketin uygulanmasında ve gerekli onayın alınmasında kolaylık sağlayan Kahta Devlet Hastanesi Başhekimi Uzm. Dr. Ramazan İlyas ÖNER'e teşekkürü bir borç addederim. Ayrıca çalışma süresince zamanlarından çaldığım ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen değerli aileme de şükranlarımı sunarım.

Eylül 2014

Ahmet BOZKURT

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. MOTİVASYON KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ	4
1.1 Motivasyonun Türleri	5
1.1.1 İçsel Motivasyon	5
1.1.2 Dışsal Motivasyon	6
1.2 Motivasyon Teorileri	7
1.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	7
1.2.2 Adams'ın Eşitlik Kuramı	8
1.2.3 Başarı İhtiyacı Teorisi	9
1.2.4 Herzberg Çift Faktör Teorisi	9
1.2.5 Beklenti Teorisi	10
1.2.6 Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	10
1.3 Motivasyon Araçları	11
1.3.1 Ekonomik Araçlar	11
1.3.2 Psiko-Sosyal Araçlar	12
1.3.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	14
İKİNCİ BÖLÜM	17
2. VERİMLİLİK KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ	17
2.1 Verimlilik Kavramının Anlamı ve Kapsamı	17
2.2 Verimlilik Kavramı	18
2.3 Verimlilik ile İlgili Kavramlar	19
2.4 Verimliliğin Sağlanması Gereken Hususlar	21
2.5 Verimlilik Ölçme Yöntemleri	22
2.5.1 David J. Sumanth Modeli	22
2.5.2 Ramsay Modeli	22
2.5.3 Jackson ve Patterson Modeli	23
2.6 İşletmelerde Verimlilik	23
2.6.1 İşletme İçi Verimlilik Faktörleri	24
2.6.1.1 Kolayca değiştirilemeyen faktörler	25
2.6.1.2 Ürün	25
2.6.1.3 İşletme ve ekipman	26
2.6.1.4 Teknoloji	27
2.6.1.5 Malzeme ve enerji	28

2.6.2	Kolayca Değiştirilebilen Faktörler	28
2.6.2.1	İnsanlar	28
2.6.2.2	Uygulama yönü	29
2.6.2.3	Etkililik yönü	29
2.6.2.4	Örgüt ve sistemler	30
2.6.2.5	Çalışma yöntemleri	30
2.6.2.6	Yönetim biçimleri	30
2.7	Kamu Kurumlarında Verimlilik Kavramı	31
2.8	Verimlilikte Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		35
3. HASTANENİN TANIMI ÖNEMİ VE GÖREVLERİ		35
3.1	Genel Hastaneler	36
3.2	Üniversite Hastaneleri	36
3.3	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu	37
3.4	Afiliasyon	38
3.5	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme	39
3.6	Sağlık Tesislerinde Döner Sermaye Usul ve Esasları	39
3.7	Özel Hastaneler	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		41
4. MOTİVASYON-VERİMLİLİK İLİŞKİSİ		41
4.1	Verimlilik Ortamı Ekseninde Motivasyon	41
4.1.1	Yapısal Ortam	41
4.1.2	Fiziksel Ortam	42
4.1.3	Sosyal Ortam	42
4.2	Performans	42
4.2.1	Performans Kavramı	42
4.2.2	İşgören Performansının Bileşenleri	43
4.2.3	Performansın Verimliliğe Etkisi	44
4.3	İşgörenlerin Verimliliğe Yöneltilmesinde Motivasyonel Unsurların Rolü	44
4.4	İş Tatmini	45
4.4.1	İş tatminine Etki Eden Faktörler	46
4.4.2	İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	47
4.4.3	İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi	48
4.4.4	İş Tatmini ve Performans İlişkisi	48
BEŞİNCİ BÖLÜM		50
5. YÖNTEM		50
5.1	Amaç, Kapsam ve Sınırlılık	50
5.1.1	Yöntem ve Değerlendirme Biçimi	51
5.1.2	Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçlar	51
5.2	Bulgular	54
5.2.1	Değişkenlerle İlgili Faktör Analizi	54
5.2.2	Motivasyon - Verimlilik – Motivasyon ve Verimlilik sonuçlarının Güvenilirlik Analizleri	56
5.2.3	Motivasyon ve Verimlilik ve Demografik Özelliklerin Verimlilik – Motivasyon İlişkisi Üzerindeki Etkisinin One- Way Anova ve Independent -T Testleriyle Ölçülmesine Yönelik Analizler	60

ALTINCI BÖLÜM	68
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	68
6.1 Sonuç	68
6.2 Öneriler	70
KAYNAKÇA	71
EKLER	80
Ek -A: Anket Uygulama İzin Yazısı	81
Ek-B: Motivasyon ve Verimlilik Ölçeği	82
ÖZGEÇMİŞ	85

TABLO LİSTESİ

Tablo 5.1	: Araştırmanın soruları, hipotezleri ve beklenen sonuçları.	52
Tablo 5.2	: Demografik özelliklere ait frekans analizi.	52
Tablo 5.3	: Faktör analizi.	55
Tablo 5.4	: Güvenirlilik analizi.....	56
Tablo 5.5	: Motivasyon frekans ve ortalama analizi	56
Tablo 5.6	: Verimlilik frekans ve ortalama analizi.....	57
Tablo 5.7	: Motivasyon ve verimlilik frekans ve ortalama analizi.....	58
Tablo 5.8	: Crosstabs testi	59
Tablo 5.9	: Homojenite testi	60
Tablo 5.10	: Çalışan personellerin görevlerinin motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi	60
Tablo 5.11	: Çalışan personellerin eğitim seviyelerinin motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi.	62
Tablo 5.12	: Çalışan personellerin yaş gruplarının motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi.	63
Tablo 5.13	: Çalışan personellerin ücret seviyelerinin motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi.	64
Tablo 5.14	: Cinsiyetin motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi	65
Tablo 5.15	: Çalışan personellerin medeni durumlarının motivasyon verimlilik etkisini ölçmek için ‘t testi’	66
Tablo 5.16	: Korelasyon analizi	66
Tablo 5.17	: Regrasyon analizi.....	67

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1 : Kamu hastane birlikleri teşkilat şeması.....	38
--	----

KISALTMALAR

M	: Motivasyon
V	: Verimlilik
MV	: Motivasyon ve Verimlilik
vd.	: Ve diğ erleri
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
S	: Frekans
R	: Korelasyon Katsayısı
Sig. (P)	: Anlamlılık Düzeyi
Std.S	: Standart Sapma
%	: Yüzd elik
T	: Hesaplanan t Değ eri
H	: Hipotez
Diğ .	: Diğ erleri
N	: Katılan Sayısı
Df.	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İ çin İ statistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
Ort.	: Ortalama
<	: Küç üktür
>	: Büy üktür
Sig.(p)	: Anlamlılık Derecesi

ÖZET

MOTİVASYON VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA: (KAHTA DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)

BOZKURT, Ahmet

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

Eylül 2014, 96 sayfa

Bütün işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmeleri için çalışanlarının motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir. Motive olmuş her eleman, çalıştığı kurumun amacına ulaşmasında bir basamak rolünü üstlenmektedir. Bu basamakların sağlam olmaması zamanla işletmenin yıkımına yol açar. Yüksek motivasyona sahip kişiler verimliliği de beraberinde getirecekleri için çalıştığı kurumunun amacına ulaşmasında büyük fayda sağlarlar. İnsan hayatında önemli yere sahip olan hastanelerin amaçlarına ulaşabilmeleri bünyesinde çalıştırdığı sağlık personelinin etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Çalışan verimliliğinde de motivasyon en önemli amaçlardan biri olmaktadır. Bu çalışmada Adıyaman ili Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan işgörenlerin motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu çalışmada farklı demografik özelliklerin motivasyon ve verimlilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlere ilişkin bir soru formu kullanılmıştır. 331 kişilik örneklem grubundan seçilen 193 adet soru kağıdının güvenilirlikleri test edilmiş ve anketlere SPSS 20.0 paket programı ile T Testi, One way Anova (Tek Yönlü Varyans), Korelasyon, Regresyon, Faktör, Frekans ve Güvenilirlik gibi çeşitli analizler uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda motivasyon ve verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, işgörenlerin verimliliğini sağlamada yönetici faktörünün ekonomik faktörlerden daha önemli olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Verimlilik, Motivasyon, Hastane, İş tatmini, Performans

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND EFFICIENCY. AN APPLICATION IN HEALTH INSTITUTIONS: THE MODEL OF KAHTA STATE HOSPITAL

BOZKURT, Ahmet

Master's Degree, Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. MÜCAHİT ÇELİK

September 2014, 96 pages

All enterprises should give importance to the motivation of their employees to sustain their existence and reach their goals. Every staff who is well motivated undertakes a step role in the institution he/she works for to reach its goal. These steps' not being everlasting and reliable leads to the failure of the enterprise in time. Employees having high motivation renders utility for their enterprises in realizing their aims as such employees also provide high efficiency for their institutions. Reaching to their goals for hospitals that have an important role in human life depends on their staff's working efficiently and operatively. Motivation is one of the most important objects in employees' efficiency. In this study, the relationship between motivation and efficiency of employees in Kahta State Hospital in Adiyaman province has been researched. Besides, the effect of various demographic features on motivation and efficiency has been studied in this study.

In the study, a questionnaire about the factors affecting employees' motivation has been used. The reliability of 193 questionnaire papers selected from a sample group consisting of 331 people has been tested and various analyses such as One Way Anova, T Test, Correlation, Regression, Factor, Frequency and Reliability have

been applied through SPSS 20.0 Packet Programme. At the end of the study, it's been determined that there's a positive relationship between motivation and efficiency. It's also been determined that manager factor is more important than economic factors in the staff's efficiency.

Key Words: Efficiency, Motivation, Hospital, Job Satisfaction, Performance

GİRİŞ

Verimlilik başlangıçta sadece işletmelerle ilgili görünse de sonuçta bireyden topluma kadar uzanan süreç içinde her düzeyde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla verimlilik olgusuna tüm insan kaynakları, ülke ekonomileri, sektörler, işletmeler ve çalışanlar düzeyinde geniş bir bakış açısıyla bakmak gerekmektedir. Sonuçları kurumsal boyutta ortaya çıkan ve ancak kurumsal boyutta ölçülebilen verimliliği bir yaşama biçimi olarak değerlendirmek gerekmektedir. Birey kaynaklı bir davranış haline gelen verimlilik, işletme, sektör ve ekonomi alanını etkileyerek olumlu sonuçların elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Çalışan verimliliği, verimlilik çeşitleri içerisinde ölçülmesi en zor verimlilik çeşididir. Çalışan verimliliği, insanının bedensel, zihinsel ve motivasyon gücünü etkin kullanımı ile üretim veriminin artırılmasıdır. Çalışanlara işletme ve yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediği hakkında bilgi verilmelidir.

İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar anlamlı buldukları ya da bulmadıklarıdır. Çalışanlar, işletmeyi ve işi anlamaya başladıklarında, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve işletme amaçlarına nasıl katkıda bulduklarını görecekler, işlerini daha anlamlı buldukları için iş tatmini ve verimlilik de artacaktır. Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır.

Dolayısıyla da sağlık personelinin öneminin yadsınamaz bir gerçek olduğu ortaya çıkmaktadır. Hastane personeline ne kadar çok önem verilir ise hastane o kadar verimli bir sağlık hizmeti verir. Görüldüğü gibi hastanelerin verimliliğinde temel teşkil eden konu personeldir. Hastanede personelin olmaması durumunda sağlık hizmetinin verilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla personele verilen önem verimli bir sağlık hizmetini de beraberinde getirecektir. Bunun içinde hastane yöneticilerini büyük görevler düşmektedir. Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları

amaçlara ve kaliteli hizmet seviyesine ulaşabilmesi, kurum tarafından sağlıklı ve adaletli bir motivasyon yapılmasına bağlıdır. Dolayısıyla personelin verimliliğinin artırılmasında motivasyonunda önemli bir yeri vardır. Bu bağlamda, yapılan bu çalışmanın amacı, işletmelerde verimlilik ve motivasyon ilişkisini değerlendirmektir. Çalışmanın ilk bölümünde verimlilik konusunu ayrıntılı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde hastane konusuna kısaca değinilmiş, üçüncü bölümde ise motivasyon kavramı incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise motivasyon ve verimlilik ilişkisine yer verilmiştir.

Problem Durumu

Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan personellerin motivasyon ve verimlilik ilişkisini etkileyen faktörlerin incelenmesi; bu faktörlerin (yönetici, çalışma ortamı ve iş arkadaşları) özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ele alınacaktır.

Problem Cümlesi

Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan personellerin motivasyon ve verimlilik ilişkisini etkileyen faktörler nelerdir?

Araştırmada Cevap Aranacak Alt Problemler

1. Motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisi nedir?
2. Motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler nelerdir?
3. Çalışan personelin motivasyonunda yönetici faktörünün etkisi nedir?
4. Çalışma ortamının verimlilik üzerinde etkisi var mıdır?
5. Motivasyon ve verimlilikte iş arkadaşları faktörü nedir?
6. Motivasyon ve verimlilikte farklı meslek grupları faktörü etkili midir?

Sayıtlar Sınırlılıklar

Araştırmanın evreni 2013 Kasım ve Aralık aylarında Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşire, doktor, ebe, diş hekimi, tekniker, teknisyen, idari personel ve diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu tarihlerde Kahta Devlet Hastanesi'nde 666 kişi görev yapmaktadır. Ancak güvenlik ve temizlik personelleri olan 331 kişi soru formuna dahil edilmemiştir. Kalan 335 kişi arasında rastgele örneklem yöntemi ile seçilen ve soru formu uygulamasını kabul eden 193 personele soru formu uygulanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan personelin verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkisi üzerindeki etkisi ile verimlilik ve motivasyonu etkileyen faktörlerin personel üzerindeki motivasyonunda ve verimliliğinde ne kadar etkili olduğunu tespit etmektir.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan doktor, diş hekimi, hemşire, ebe, tekniker, teknisyen, idari personellerin motivasyon ve verimlilik ilişkisini etkileyen etmenlerin ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel yönetsel olarak etkisinin önemi amaçlanmaktadır. Bu faktörlerin tartişılacak olması öneriler getirilecek olması yöneticileri aydınlatacağının düşünülmesi de araştırmanın diğer bir önemini oluşturmaktadır. Yönetici ve çalışan personellerin olumlu davranişları, verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu açıdan araştırmanın önemli olduğu düşünölmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Motivasyon, organizasyonların verimliliklerini doğrudan etkileyen bir kavramdır. Sözlükte isteklendirme, güdülenme, işe geçme, özendirme anlamlarına gelmekte olan motivasyon birden fazla bilim dalını ilgilendirdiğinden değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bunlardan bir kısmı şu şekildedir: Motivasyon iradeniz doğrultusunda sizi bir tür harekete sevk eden ve içten gelen bir arzu veya ihtiyaçtır (Adair, 2006: 13). şeklinde tanımlanabildiği gibi, motivasyon çalışanların bulunduğu iş yerinde daha kısa sürede ve daha kaliteli iş yapması için sunulan imkanlar ve tanınan fırsatlar olduğu da söylenebilir (Garip, 2010: 65).

Genel bir ifade ile motivasyon, bulunduğu işte bireyi yükseltmek ve başarısını artırmaya sevk etmeye yönelik bir anlamı da içinde barındırmaktadır. Bu bir gereksinim, istek ya da duygu olarak ortaya çıkabilir. Sonuç itibarıyla kişiyi bir istikamet üzere sevk etmeye doğru itmektedir. Amaca ulaşmak için çaba sarf etmekte motivasyon etkili bir unsur olarak yer almaktadır. Bilindiği kadarıyla tabiatta hiçbir nesne hiçbir sebep olmadan kendi statik durumundan (durgunluktan) hareketli duruma geçmez. O halde insan organizmasının da hareket edebilmesi için bir takım sebepler olmalıdır (Arık, 1996: 1). İşte insanı harekete geçiren bu sebebe biz motivasyon ya da güdü diyoruz. Motive kavramının karşılığı olarak harekete geçirici ve güdü kullanılabilir. Güdü, kişiyi belli bir hedefe ulaşmak için harekete geçirmeye yarayan güç olarak tanımlayabiliriz.

Motivasyon, amaca götüren davranışlarla ilgili bir süreçtir. Öz bir ifade ile bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 95). Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara iten motivasyon, aynı zamanda kişinin iş konusundaki davranışlarını da tanımlamaktadır.

Bireylerin sürekli tatmin etmek için çabaladığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Kişide bu ihtiyaçların belirmesiyle motivasyon süreci başlamış olur. Kişi bu ihtiyaçları karşılamak için bazı davranışlar sergiler. Bu davranışlardan, olumlu olanların desteklenmesi de yine motive etme anlamı taşır.

Motivasyonda ilk kural; performansa olumsuz etkide bulunacak uyarıların etkisinin azaltılması veya tamamen yok edilmesidir. Daha sonra sorumluluğun paylaşılmasına yönelik istek oluşturmaktır. Motive olmak için ilk şart, motive olmayı ister duruma gelmektir (Kaya, 2011: 283). İnsanlar psiko-sosyal varlıklar olarak çeşitli gereksinimlere sahiptirler. Bunlardan bazıları maddi yani fizyolojik bazıları da manevi yani soyut, gözle görülmeyen ancak önemli olan ihtiyaçlardır. Kişiyeye sunulan olanaklar, gereksinimlerin karşılanmasına imkan sunarsa, bu kişinin verimliliğini etkiler. Örneğin, bireyin işten elde ettiği gelir, ilk satın alma gereksinimlerine büyük oranda karşılayabilirse, çalışan tatmin olur, işinden memnun olur ve dolayısıyla da işi devam ettirmek için motive olmuş olur. Bu da bireyin ihtiyaçları ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki olduğunu gösterir.

1.1 Motivasyonun Türleri

Literatürde motivasyon genel olarak içsel ve dışsal motivasyon olarak iki kategoride ele alınmaktadır.

1.1.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon kişinin içinden gelen ve kendi isteği ile başarıya ulaşma arzusunu yansıtır. Kişinin bir ihtiyacını karşılamak için harekete geçmesi de içsel güdülenmenin bir sonucudur. Bu içten gelen istek ve arzu neticesinde kişilerin tatmin ve verimlilik düzeylerinin arttığı bilinen bir gerçektir. İçten güdülenmenin en önemli özelliği de herhangi bir dış faktörün etkisinde olmaksızın kişinin kendisini eyleme geçirebilmesi (Argon ve Eren, 2004: 118) ve yapılacak işin sonunda sağlanacak memnuniyetin ölçüsünün, bireyin kendisi tarafından belirlenmiş olmasıdır. İçsel motivasyon sürekli ve kalıcı özellik taşır. Bireyin içinde var olan gereksinimlerine yönelik tepkiler olarak değerlendirilen içsel güdülere örnek olarak merak, bilme ihtiyacı ve yeterli olma isteği gösterilebilir.

İçsel motivasyon en iyi harekete geçirici motivasyondur. İlgiler, ihtiyaçlar, istekler, sevgiler kişiyi hareketlendiren çok önemli etkenlerdir. İçsel motivasyonu destekleyici faktörler; cesaretlendirici görevler, ümitsizlikten kaçınma, başarı fırsatları oluşturma, kendini değerli algılamasını oluşturma, kişinin istekli olması, becerilerine inanma, güvenle kabul etme, bilgi edinme arzusu, merak, sırtını okşama, iş ve eğitim yaşantısından hoşnut olma, faaliyetlerin kendi seçimi olması, otonomi, özdeşleşme, risk alma davranışını cesaretlendirme, içselleştirme olarak değerlendirilmektedir (Keser, 2006: 2).

Bu faktörlerden hareketle denilebilir ki, içsel olarak motive olan ya da edilen kişilerin davranış ve kişilik modelleri doğuştan ya da sonradan değişik etkenlerle oluşurlar. Bu etkenler eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerden oluşur. Bu unsurlar şahısların iç yapısını ilgilendirdiklerinden ancak meydana geldikten sonra öğrenilir. Zira bireylerde aynı olayla ilgili farklı algılar görüldüğü gibi, birey aynı olayı farklı zamanlarda değişik şekilde algılayabilir.

1.1.2 Dışsal Motivasyon

Kişinin gereksinimlerinin yönetim tarafından sağlanan araçlar sayesinde karşılamak suretiyle tatmin eder ve iş yapma isteği yükselir. Dışsal motivasyon ile sunlar amaçlanmaktadır (Karaman F. 2010: 27):

- a. Çalışanların verimliliğini artırmak,
- b. İş tatmin düzeyini yükseltmek,
- c. Hataları asgari seviyeye çekerek örgütsel verimliliği artırmak amaçlara ulaşmayı sağlayabilir.

Dış motivasyonda tutum ve davranışlar çevrenin etkisindedir, başka bir ifade ile çevre davranışı kontrol etmektedir. Dış motivasyonu destekleyici faktörler ise; not (performans), takdir belgesi, plaket, şilt madalya, tasdik edilme ve saygı görme isteği ile örgüt baskısı olarak sıralanabilir Dışsal motivasyon, dışsal yani birey dışında bulunan unsurlar tarafından harekete geçirdiği başarılı olma arzusudur. Toplumsal yaşam içinde kişi, toplumun güzel ve iyi olarak kabul ettiği bir düzeye yükselmeyi ister. İyi bir işte çalışmak, bir grubun mensubu olmak, tanınmak, arkadaşlık kurmak, eğitilmek, başkalarının beğenisini kazanmak, yükselmek, arkadaşlık kurmak gibi çevreye bağlı dışsal güdüler bireyi eyleme geçirerek motive ederler (Hegeman, 1997: 35).

1.2 Motivasyon Teorileri

Organizasyonel davranışın en temel sorularından biri, insanların işlerinde neden farklı şekilde davrandıkları ve farklı performans sergiledikleridir. Bu nedenle işletme biliminin en gizemli konusu insanları nasıl motive edebileceğimizdir. Motivasyon süreci karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle onu sadeleştirecek modellere ihtiyaç vardır. Bu modeller davranışı açıklar, ancak hiçbiri davranışı her durumda açıklamayı başaramaz (Onaran, 1981: 3). 19. yüzyıldan günümüze kadar motivasyon konusunda işletme yöneticilerinin kullanabileceği çok sayıda teoriler ortaya çıkmıştır. Bu teoriler sayesinde yöneticiler, bireyleri motive eden unsurları çalıştırarak motivasyonu sürdürmeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmaların esas amacı, insan davranışlarının sebeplerini öğrenmek ve açıklamaya çalışmaktır. Çok sayıda bulunan ve günümüze kadar gelmeyi başarmış ve bugünde etkisini devam ettiren bazı motivasyon teorileri şunlardır (İncir, 1984: 4);

1.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sıralamasında, bu ihtiyaçlar taşıdıkları öneme göre değerlendirilmiş ve beş kategoride ele alınmıştır. Bunlardan ilk iki kategori fizyolojik ihtiyaçlar diğerleri ise üst düzeydeki ihtiyaçlar kategorisini oluşturur. Genellikle bir üst ihtiyacın oluşması, bir alt ihtiyacın belirli oranda tatmin edilmesine bağlıdır. Yani üst düzeydeki bir ihtiyacın kendini gösterebilmesi ve organizmayı hareket ettirecek motivasyon ortamını oluşturabilmesi için, bir alt düzeydeki ihtiyacın belirli oranda tatmin edilmesi gerekir (Önen ve Tüzün, 2005: 32).

Dolayısıyla Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak belirlenmiştir. Bu sıralamada en alt sırada insanın temel fizyolojik ihtiyaçları bulunmaktadır. Yaşam ihtiyaçları olarak da bilinen bu ihtiyaçlar; yiyecek, içecek, hava ve cinsellik gibi bedeni ihtiyaçlardır. Bireyler bu ihtiyaçlarını çalışma hayatında, maaş, ikramiye ve sağlıklı iş ortamı gibi araçlarla sağlayabilmektedir. Bu ihtiyaçlar sağlandıktan sonra ikinci sırada güven duyma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Drucker, 1992: 12). Tehlike ve korkudan emin olma güven içerisinde bulunma gereksinimi, sigorta ve emeklilik sistemi ve iş güvencesi gibi tedbirlerle karşılanmaya çalışılır. Kuramın basit ve

mantıklı olması Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin önemli bir biçimde yaygınlaşması en önemli nedenleri arasında sayılabilir (Yüksel, 2000: 138).

1.2.2 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik kuramı adil olmaya dayanmaktadır. Çalışanlar bir işi yapmak için gerekenler ile harcadıkları çabaya karşılık olarak aldıklarını karşılaştırma eğilimindedirler. Bir çalışanın yaptığı işin ağırlığı ile, karşılığında kendisine verilen ücret ya da ikramiye, prim gibi ödöl, dengeli ve yapılan işe göre adil olmak zorundadır. İş yükünün fazla olduğu ve verilen ödölün yapılan işe göre az olması çalışanların performansı ve motivasyonu düşerebilir. İşletmenin verimlilik oranı da bununla bağlantılı olarak düşebilir. İş yükü az, buna karşı ödüller işe göre yüksek olduğunda işgören daha az iş yapmaya yönlendirilir; işgörenden gerekli oranda verim alınması mümkün olmaz (Önen ve Tüzün, 2005: 52). Eşitlik teorisinde işgörenin gerçekleştirdiği iş yükü ve buna karşılık kendisine sağlanan kazançların dengeli ve adil olması oldukça önemlidir.

Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanlar yatırımlarını, ödülleri bir başka çalışanın yatırım, ödöl oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugre, 1998: 2).

İnsan kendisiyle eşit seviyede olduğuna inandığı kişilerin aldığı kendisinin aldığı ile karşılaştırır. Kişi eşitsiz bir durum algıladığı anda dengeyi sağlama davranışı sergiler. Buradaki en önemli husus alınanlar arasında gerçekte bir farkın bulunup bulunmadığı değil, eşitsizlik hususunda bireyin ne algıladığıdır. Birey eşitsizlik algıladığında bunu giderecek davranışlar sergiler (Eren, 2003: 78). Bu davranışlar ise; sonucun değiştirilmesi (ödöl), çabanın değiştirilmesi (etkinlik), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, başkalarının çabalarını azaltmaya zorlama, işi terk etme (devamsızlık, istifa...), karşılaştırma ölçütlerinin değiştirmesi şeklinde sıralanabilir. Yöneticiler bu kuramı uygulamak istediklerinde şu noktaları göz önünde bulundurmaları iyi olur (Koçel, 2001: 52):

- a. Eşit çaba eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- b. Eşitlik veya eşitsizlik çalışanın kurum içerisinde ve dışında yaptığı mukayesenin neticesidir.
- c. Eşitsizlik karşısında gösterilen tepki kişiden kişiye değişir.

Yukarıdaki unsurların göz önünde tutulması çalışanın motive olmasına ve kendisini diğer çalışanlarla eşit olduğuna inanmasına oldukça katkı sağlar.

1.2.3 Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarma ihtiyacı, bireyin diğerleri ile sosyal ilişkilerini arttırmaya yönelik girişim, başkalarını etkilemeye yönelik güç elde etme ve bireylerin yetenekleri sayesinde başarı sağlaması gibi farklı gereksinimlerini sağlamaya çabasıdır (Baykal, 1978: 65). McClelland'a (1971) göre insanoğlu hayatları süresince bir çok şeye ihtiyaç duyarlar. Başka bir ifadeyle insanoğlu bu gereksinimlerle dünyaya gelmemekte tam tersine hayat deneyimleri sayesinde bu gereksinimleri öğrenirler. Efil bu gereksinimlerden öne çıkanları şu şekilde sıralamaktadır (Efil, 1999: 132).

- a. Başarı ihtiyacı: Bu gereksinim, çalışanın diğer çalışanlardan daha istekli ve arzulu olduğunu ifade etmektedir.
- b. Diğer İnsanlar ile iyi ilişkiler kurma ihtiyacı: Sıcak ve iyi ilişki kurmayı, çatışmalardan uzak, güzel arkadaşlık ilişkilerini geliştirmeyi ifade etmektedir.
- c. Güçlü olma ihtiyacı: Başkalarını yönlendirme, etkileme ve kontrolü altına alma, ve onlar üzerinde yetki kullanma ve liderlik arzusunu ifade etmektedir.

Bu teorinin doğruluğuna inanan yöneticiler, personel için gerekli ihtiyacı belirleyerek, ihtiyaç doğrultusunda kişiyi işe alacak sistemi geliştirmek zorundadırlar. Böylece motivasyon için gerekli ortam oluşan personel performansını tam olarak kullanabilecektir (Koçel, 2001: 516).

1.2.4 Herzberg Çift Faktör Teorisi

Herzberg modeli olarak da bilinen bu kuram Maslow teorisine alternatif olarak Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bilindiği gibi Maslow'un motivasyon kuramında bireyin beş temel ihtiyaç ve bu ihtiyaçların yeterli oranda tatmin edilip edilmediği önem taşıyordu. Bu teoriye göre ise, işyerinde çalışanın kendisini kötü hissetmesine, işten çıkmasına ve tatminsizliğine neden olan hijyenik unsurlar ile, çalışan memnuniyetini sağlayan, işyerine bağlayan özendirici unsurların birbirinden ayrılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 78). Bu kurama

yöneltilmiş en önemli eleştirisi, ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci planda tutmasıdır. Amerika’da yaşayan insanlar yüksek satın alma gücüne sahip olduklarından, bu toplumda işgörenlerin değişik amaçlara yönelmesi makul olabilir. Ancak bu araştırmanın bütün toplumlar açısından evrensel nitelikte olduğu söylenemez (Allan, 1998: 79).

1.2.5 Beklenti Teorisi

Beklenti teorisinin öncüsü olan Vroom’a göre motivasyon, valens (kavramsal değer) ve beklenti olarak iki kavrama bağlıdır. Valens, insanın belirli bir sonucu seçme derecesini, başka bir deyişle sonuca ulaşmak için değip değmediği noktasında seçtiği tercihi belirtmektedir. Bununla birlikte bireyler, sonuçları değişik biçimlerde değerlendirebilmektedirler. Beklenti teorisi açısından, sonuçların kavramsal değeri, gerçek değerlerinden daha önemlidir. Kavramsal değer; karşılaşmayı ümit ettiği sonuçtan ummak istediği tatmin düzeyi olarak da tanımlanabilir. Bu teoride çalışanların motivasyonunu sağlayan temel unsur, işinde başarılı olduğu takdirde çalışana örgüt tarafından bu çalışmasına karşılık olarak verilecek ödüllerin gelmesidir. Sözü edilen ödüllere ilişkin üç faktör çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramları çalışanların motivasyonunu sağlar. Olası ödül ve değer cazipliğini etkileyen faktörler; iş garantisi, ücret, inisiyatif alma, iş doyumunu, becerilerini gösterebilme olanağı, lider olmak gibi kişiyi özendirici etmenler bireylerin motive edilmesi için sağlanabilecek muhtemel ödüllerdir (Eren, 2008: 528).

1.2.6 Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Bu yaklaşımda model almak yöntemiyle öğrenmenin bilginin paylaşılması şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Gözlem sahibi gözlem esnasında, olumlu davranışlar için bir rehber konumunda modeli olduğu davranışların temsili simgesi olmaktadır. Model alma süreci dört aşamalı ve birbirine bağlıdır. Bu dört aşamalı süreç; sırasıyla hatırdan tutma, dikkat etme, davranışın ortaya çıkma süreci ve isteklendirme süreci (motivasyon) olarak sıralanmaktadır (Demirbaş ve Yağbasan, 2005: 368). Bu teorisin temelleri psikolog A. Bandura’nın çalışmalarına dayanmaktadır. Bandura, insanların aşağıdaki şekillerde öğrendiklerini öne sürmüştür (Akran Eğitimi, 2004: 20);

1. Kişinin kendisini bir tuttuğu insanları gözlemesi ve örnek alması ile dolaylı yoldan ve
2. Belirli bir davranış biçimi için gerekli becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitim yoluyla.

Bu durum, söz konusu davranışın uygulanması sırasında çıkabilecek engelleri aşma becerisini de içermektedir ve kişisel yeterlilik olarak adlandırılabilir.

1.3 Motivasyon Araçları

Motivasyon sağlayan araçlar literatürde;

- a. Ekonomik araçlar,
- b. Psiko-sosyal araçlar,
- c. Örgütsel ve Yönetimsel araçlar olarak değerlendirilmektedir.

1.3.1 Ekonomik Araçlar

Keser, ekonomik açıdan motivasyon araçlarını ücrette artış, primli ücret, üretime ortaklık, kâra katılma ve ödüller olarak sınıflandırmaktadır (Keser, 2006: 165-166). Kesere göre:

Ücret artışı; Ücret bireyin motivasyonu için kullanılan en eski motivasyon araçlarından biridir. Ancak ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmezse; ücret artışı bireyi motive edici bir araç olma özelliğini yitirir. İyi ücret, örgütün çalışandan memnuniyetini belirteceği için, bu çalışan bireyin de doyum sağlaması anlamına gelir.

Primli ücret; Çalışanların sabit olarak aldıkları ücret haricinde, onların daha fazla ve verimli çalışmalarını sağlamak için ödenen ek gelire *primli ücret* denilir. Etkili bir sistem olarak doğru bir uygulamayı gerektiren ve dışsal bir motivasyon aracı olan prim, çalışan bireyin performansına ve verimli olmasına göre verilir. Primin hatalı performans ölçümüne göre verilmesi, bireyin işteki verimini ve motivasyonunu olumsuz olarak etkiler.

Üretime ortaklık; Burada amaç çalışanların üretime katkı sağlaması ve ürettiklerinden pay almalarıdır. Verimliliklerinin artırılması hedeflidir. İşletme içerisinde çalışanların üretime sağladıkları katkı sonucunda üretimden aldıkları

payla, çalışanların emek faktörünün öneminin bilinci sağlanarak çalışma ortamında verimliliklerinin artırılması amaçlanmaktadır.

Kâra katılma; Çalışanın performansına göre kârdan pay alması, yani işletmenin kârına ortak olması demektir (Berzek, 1982: 21). Burada birey daha fazla kâr alabilmek için daha verimli çalışmaya motive olmaktadır. Kâr paylaşımı sisteminde amaç da üretimin gerçekleştirilmesinde sermaye kadar çalışanın emeğinin ve katılımdaki rolünün de önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesidir. Dolayısıyla, kuruluşa olan ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir ve kuruluş ile çalışan entegrasyonu sağlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 64).

Ödüller; Ödüller çalışan bireylerin ödeneklerine ek olarak yapılan ödemelerdir. Parasal gereksinimlerinin yanında, çalışanlar değişik ödül uygulamalarıyla sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de karşılamaktadırlar. Bu gereksinimlerin başında statü, saygınlık kazanma ve tanınma gelmektedir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak ve özendirmek için, başarı olanlara maddi ödüller verilir. Yani işletmeye bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir. Bu kişiyi motive eder (Pfeffer, 1998: 28).

1.3.2 Psiko-Sosyal Araçlar

Bireylerin ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlardan da motive oldukları bilinmektedir. Bu bölümde, çalışanların yaptıkları işe motive olmalarını sağlayan psiko-sosyal araçlar olarak; takdir edilmek, bağımsız çalışma, sosyal açıdan birliktelik, sosyal statü, yükselme olanakları, çevre uyumu, öneri sistemleri, psikolojik güven ve sosyal uğraşlar ele alınacaktır.(Keser, 2006: 168-170). Keser'e göre;

Takdir edilmek; Takdir edilme, çalışanları motive etmek için kullanılan önemli bir özendirme aracıdır. Ancak bunun çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olmayacak şekilde kullanılması gerekir. İşveren çalışanları dikkatli bir şekilde yani adil ölçülere dikkat ederek ve dengeli bir şekilde takdir etmelidir.

Çalışmada bağımsız olmak, Bağımsız çalışabilme fırsatı motivasyonu arttıran önemli bir unsurdur. İşgörenler baskı ve sıkı denetim altında çalışmayı sevmezler. Bu baskıcı anlayışın sonucu olarak çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri olumsuz etkilenmektedir. Bu tarz uygulamalar neticesinde çalışanlar baskı altında

olduklarını düşündüklerinde, işgörenlerin sıklıkla hata yapmalarına neden olmaktadır.

Sosyal katılma, Çalışanların çoğunluğu işletmeye girmelerinden itibaren farklı sosyal gruplara girmeye çalışır. Yani işletmede pek çok kişiyle bir sosyal ortam oluşmakta ve birey bu grupla iletişimini sürdürmektedir. Bu iletişim bireyin motivasyonunu yükseltmektedir. Araştırmalar bir gruba dahil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır.

Öneri sistemleri, Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisinin gelişmesine yardım eden bir özendirme aracı olan öneri sistemi, işletme veya kurumdaki çalışan elemanın işe ilişkin önerileri ve düşüncelerini özgürce ortaya koyabilmesini sağlamaktadır. Bu sistem sayesinde çalışanlar motive olduğu gibi, onlardan gelen öneriler sayesinde işletmeler de verimlilik kazanmaktadırlar.

Sosyal uğraşlar; İşyerinde nitelikli ve içerikli sosyal uğraşların düzenlenmesi çalışanları motive etmektedir. Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında dayanışma ruhu ve bütünleşme sağlanabilmekte ve bu tür uğraşlara katılan bireyler arasında başarı oranı yükselmektedir.

Yükselme olanakları; Çalışanlar işlerinde daha iyi yerlere gelmek, işlerinde yükselmek için çalışırlar. Çünkü işleri daha iyi öğrenerek tecrübe kazandıklarında, iş sıradanlaşacağından buldukları makamdaki sorumluluk ve yetkilerini yetersiz bulurlar. Bu nedenle daha çalışanlar fazla yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu ederler. İlerleme ve yükselme olanağı sağlanan çalışanlar işlerinde daha verimli olurlar. Bu durum insanın daha iyiye ulaşmaya istek ve ihtiyaçlarının sonucudur.

Psikolojik güvence; Çalışanın iş yerinde iş güvencesi ne kadar ehemmiyetli ise psikolojik açıdan kendini güvende hissetmesi çalışan için önemlidir. İş yapan eleman, gerek işveren gerekse yöneticilerinin kendisi hakkında menfi bir tutum göstermeyeceğine inanırlarsa motivasyonlarının da o oranda artması beklenir.

Değer ve statü; İnsanları çalıştırma yöntemlerinden en önemlisi çalışana yüksek statü imkanı sağlamaktır. Çalışanların sahip olduğu iş rolü sosyal statülerinin belirlenmesinde oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların sahip olduğu iş veya görev onun gerek iş çevresinde gerekse dışındaki diğer bireyler tarafından göreceği saygı derecesini etkilemektedir. “Yüksek statüde bir işi olan çalışan bireyler daha düşük statüye sahip olanlara göre daha fazla saygı görmektedirler (Sercan, 2010: 188).

Çevreye uyum; Çalışanın motivasyonu ve iş başarısı için önemli bir konu da çalışanın iş arkadaşlarıyla bütünleşmesi ve onlar ile anlaşabilmesidir (Karaman F., 2010: 133). Çevreye uyum sağlayamayan kişiler bazen önemli sorunlara da yol açabilen durumlara da uğrayabilirler. Grup dışında bırakılmak, dışta kalan elemanın yanlış çözüm yollarına sapsmasına da yol açabilmektedir (Eren, 2008: 377).

İşgörenlerin günümüzde sadece motivasyonun ekonomik olarak yani ücret artışı, maaş, primli ücret gibi faktörlerin olamayacağı ortaya konulmuştur. Ekonomik olarak belirli bir seviyeye gelen çalışanlar için maaş artışı çalışanların motivasyonunu artırmak için yeterli olmadığı ve işgörenlerin motive olmaları için psiko-sosyal faktörlerin etkili olduğu görülmektedir.

1.3.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanı güdülemeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlar olarak da amaç birliği, yetki devri, eğitim ve yükselme olanakları, fiziksel çalışma şartları, iş zenginleştirilmesi, iş genişletilmesi, iş rotasyonu, örgütsel destek sağlama, iletişim, ekip çalışması ile adaletli ve sürekli disiplin sistemi ele alınacaktır.

Amaç birliği; İşletmenin başarısı için çalışan bireyler tarafından en iyi bir biçimde algılanmalıdır. Çalışan ile işletme yöneticileri arasında karşılıklı uyum sağlandığında taraflardan olumlu netice elde edilebilir ve örgütün başarısı için gerekli olan uyum birliği mümkün hale gelir. Çünkü işgörenler belirlenmiş amaç ve hedefler konusunda sahip oldukları bilgi oranında gayret gösterirler (Erciş, 2010: 167).

Yetki devri; Yetki devri sayesinde işgörenler özgür olarak karar verebilir ve sorumluluk alarak inisiyatif kullanırlar. Yöneticilerin iş yükü ve sorumlulukları da bu sayede nispeten azalmış olacaktır (Karaman, 2010: 85).

Eğitim olanakları; Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet etmektedir. Bireyleri kariyer gelişimi açısından işletmelerde eğitim faaliyeti önem kazanmaktadır. Böylece birey, örgütün kendisini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu algılayacak ve motivasyonu artacaktır (Rasmusson, 1998: 75).

Yükselme olanakları; Yükselme, çalışan bireye daha fazla yetki ve sorumluluk yükleyerek onu daha çok çalışmaya yönlendirmektedir. İşinde yükselme ve ilerleme yolları tıkanan çalışanların gayret ve istekleri de azalabilmektedir. Bu da gösteriyor

ki, iş yerindeki yükselme olanakları çalışanları teşvik yani motive eden bir unsurdur (Başaran, 1996: 239-240).

Fiziksel çalışma koşulları; Fiziksel çalışma koşulları denildiğinde akla işyerinin fiziksel durumu (iç ve dış) gelmektedir Binanın yapısı, tavan ve taban döşemeleri, kapı ve pencereler, merdivenler, iş yerinin temizliği, çalışma ortamının yeterliliği, malzemelerin durumu ve güvenliği, ısıtma ve havalandırma sistemi vb. akla gelmelidir. İş yerinin fiziki şartlarının çalışana uygun olması çalışmada verimliliği arttıran bir etkidir. Fiziki şartların uygun olduğu bir işyerinde çalışanlar daha motive ve başarılı olurlar. (Sapancalı, 1993: 72).

İş zenginleştirilmesi; İş zenginleştirmede işçiye işinde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verilir (Uçkun ve Pelit, 2003: 49). İş görenlere daha fazla sorumluluk yükleyerek işleri daha anlamlı ve çekici hale getirilir. Zenginleştirilmiş işler, çalışan elemanların kendi performanslarını değerlendirebildikleri ve düzeltme imkanı buldukları, yine işlerini yönetme, planlama ve kontrol etme imkanına sahip oldukları işlerdir (Solmuş, 2004: 173).

İş genişletilmesi; Belirli bir işin daha çok sayıda ve çeşitte işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. İşlerin yatay olarak genişlemesidir. İşin genişlemesi sayesinde tanımlanmış işler farklı biçimlerde arz olunur ve iş döngüsü genişlediğinden sıradanlıkta azalmış olmaktadır. Bununla birlikte iş yapma süresi daha da kısalmakta ve kişilerin bilgi ve tecrübelerinden daha fazla istifade edilmektedir. Bu sayede işgörenlerin moral ve motivasyonları artmakta ve işlerin verimli ve başarılı bir biçimde sonuçlandığı görülmektedir (Keser, 2006: 175).

İş rotasyonu; Bireyin çalıştığı bölümün zaman zaman değiştirilerek çalışanın başka bölümlerde de iş yapmasına rotasyon denir. Özellikle monoton işler için kullanılan bu sistemle, bireyin sıkıcı bulunduğu işinde daha fazla motive olması amaçlanır. İş rotasyonu işgörenlerin değişik işleri öğrenmesine de fırsat verir. Bu da kariyer planlaması açısından önemlidir (Öztürk, 1998).

Örgütsel destek sağlama; Örgütsel destekten kasıt politika ve uygulamalarında çalışanlara adil davranmak, iş koşullarını uygun hale getirmek, astlarına destek vermek, çalışanlarına değer verildiklerini göstermek, çalışanlara çeşitli olanaklarla yatırım yapıldığını hissettirmektir. Çalışanlara destek sadece iş yaşamına ilişkin olmayıp, çalışanın iş dışı yaşamına yönelik de olabilir. Bazen bireylerin çalışma dışı

uğraşlarının desteklenmesi bireyin işinde daha fazla motive olmasına katkı sağlayabilir (Keser, 2006: 176).

İletişim; Bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarını etkileyen ve yönlendiren iletişim örgüt içerisinde bilgi, haber ve düşüncelerin aktarılmasını da sağlamaktadır. İyi işleyen bir iletişim mekanizması sayesinde işgörenler ve yöneticilerin arzu ve istekleri üzerinde olumlu katkı sağlar (Sercan, 2010: 190).

Ekip çalışması; İş yerlerinde özellikle verimi arttırmak ve ortak hedeflenen amaçlara ulaşmak için ekip çalışması önemlidir. İşletmenin stratejik amacını gerçekleştirmek için “aynı bilgi birikimine sahip kişilerin çalışmalarında birbirine bağlı ve eş güdümlü olarak performans gösteren ve ortak amaçlar için ekip ruhu oluşturmak çalışanlar açısından motive edicidir (Yılmaz, 1999: 29).

Adaletli ve sürekli disiplin sistemi; Çalışanlar zaman zaman ödül aldıkları gibi bazı zamanlarda da şikâyetlere uğramaktadırlar. Burada önemli olan şikâyetlerin işgören tarafından adil bir şekilde değerlendirilmesidir. Her işgörene eşit davranılmalıdır. Ayrıca çalışanlara da memnun olmadıkları durumlar hakkında şikâyet edebilme olanakları sunulmalıdır (Oral ve Kuşluyan, 1997: 110).

İKİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

2.1 Verimlilik Kavramının Anlamı ve Kapsamı

Verimlilik kavramı, sosyoekonomik sistemlerin tümünde çeşitli şekillerde tanımlanan ve ölçülen bir kavram olup kelime karşılığı, üretebilme yeteneği veya üretkenliktir. Oldukça karmaşık bir kavram olan verimliliğin tanımlanması ve ölçülmesinde pratik ve teorikte önemli güçlükler ortaya çıkmaktadır. İş gücünün ön plana çıkartılarak rekabetin hızla geliştiği günümüzde, işletmelerin önündeki çözmekle sorumlu oldukları en büyük sorun yüksek verimliliği sağlamaktır. Verimliliğin gerek makro gerekse işletme düzeyinde değişik açılardan büyük önem taşımaya rağmen bugün dahi üzerinde tam görüş birliği olan bir tanımın yapılamamış olduğu görülmektedir. Ancak uygun bir tanım yapılmak istendiğinde, incelenen olaya bakılarak ve güdülen amaca bağlı kalarak yapılabilir (Kanawaty, 1997: 5).

Verimlilik ilk bakışta sadece işletmelerle ilgili görünse de sonuçta bireyden topluma kadar uzanan süreç içinde her seviyede önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı verimlilik olgusuna tüm insan kaynakları, ülke ekonomileri, sektörler, işletmeler ve çalışanlar düzeyinde geniş bir bakış açısıyla bakmak gerekmektedir. Sonuçları kurumsal boyutta ortaya çıkan ve ancak kurumsal boyutta ölçülebilen verimliliği bir yaşama biçimi olarak değerlendirmek gerekmektedir. Birey kaynaklı bir davranış haline gelen verimlilik, işletme, sektör ve ekonomi alanını etkileyerek olumlu sonuçların elde edilmesine imkan verecektir (Prokopenko, 1998: 11).

2.2 Verimlilik Kavramı

Verimlilik kavramı, “bir ürün ya da hizmet çıktısı ile bu çıktıyı elde etmek için tüketilen girdi arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle verimlilik, mevcut bulunan kaynakların (zaman, insan, enerji, bilgi v.b.) mal ve hizmet üretiminde israf edilmeden etkili bir şekilde kullanılması olarak da ifade edilmektedir” (Altaylı, 2006: 10).

Verimlilik kavramı birçok ulusal organizasyon tarafından tanımlanmıştır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD/Organisation for Economic Cooperation and Development) verimliliği “çıktının üretim unsurlarından birine bölünmesine eşittir” şeklinde tanımlamaktadır. Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO/International Labour Organisation) ise verimliliği tanımlarken “ürünlerin dört temel unsurdan oluşumundan üretilir; iş gücü, sermaye, toprak ve üretimin bu faktörlere oranı şeklinde verimlilik ölçüsü” olduğu belirtilmiştir (Uzay, 2005: 4). Japon Verimlilik Merkezi (JPC/Japan Productivity Center) verimliliği, “doğru olan işleri doğru bir biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi olarak” tanımlamaktadır (Akal, 1992: 24).

Çalışan verimliliği, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmayı ifade etmektedir. Bir işletmede işgücü verimliliğinin düşük olması, diğer girdilerden de yeterince yararlanılmadığının bir göstergesidir (Sabuncuoğlu, 2005: 46). İşgücü verimliliğinin yüksek olması diğer unsurlarında verimliliğini artırır. Bu durumda işgücü verimliliğinin diğer tüm verimlilik sonuçlarını etkileyen “lokomotif” özellikte ve önemde bir verimlilik olduğu söylenebilir.

Çalışan verimliliği, verimlilik çeşitleri içerisinde ölçülmesi en zor verimlilik çeşididir. Çalışan verimliliği, personelin fiziksel ve gönül gücünü etkili kullanarak üretimde verimliliğin artırılması olarak tanımlanmaktadır (Uğur, 2003: 53). İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamak için, kaliteli mal ve hizmet üretimi, teknolojik üstünlük ve sektörde üstün olabilmek, kârlılığı devamlı kılmak, kaynak israfını azaltmak, çalışanlarda moral ve motivasyon seviyesini yükseltmek işletmelerin prestijini artıracaktır. Bütün bu hedeflerin gerçekleşmesi de çalışanların etkinliği ve verimliliği ile mümkündür. Örgüt amaçlarına çalışanların gayreti sonucunda ulaşılabilir (Pfeffer, 1995: 4).

2.3 Verimlilik ile İlgili Kavramlar

Bu bölümde verimlilikle ilişkili kavramlar olarak etkinlik, ekonomiklik, rantabilite, kalite ve performans ilişkisi ele alınacaktır.

Etkinlik;

Genellikle verimlilik ve etkinlik kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eden etkinlik kavramı bir işletmede üretim unsurları ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Etkinliğin artırılması, işletmenin çıktılarının mümkün olan bütün yollardan en yüksek düzeyde olmasını amaçlar. Çıktıların teknolojik ve ekonomik yollardan en yüksek düzeyde olması hem etkinliği hem de verimliliği artırır. Verimlilik ve etkinlik kavramı arasında farklılıklar mevcuttur. Örneğin, etkinlik çıktılarla alakalı iken, verimlilik bu çıktıya nasıl ulaşıldığı ile alakalıdır. Verimlilik uzun dönemde teknolojik değişime dayanırken, etkinlik ise kısa dönemde ve teknoloji ile daha fazla katma değer elde etmeye yöneliktir (Tuna, 1993: 13-14).

Ekonomiklik;

Verimlilik; üretim faaliyetlerinde üretimden elde edilen üretim miktarı ile, üretimde kullanılan üretim faktörleri arasındaki fiziksel orandır. Ekonomiklik ise, üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki orandır. Ekonomiklik işletmede üretim faaliyetlerinde kullanılan iş gücü, ham madde, yardımcı madde gibi üretim faktörlerinin para birimi ile ifadesi ekonomiklik kavramının maliyet giderleri kısmını, üretim sonucu elde edilen mal veya hizmetlerin satılmasıyla elde edilen gelirler ise satış gelirlerini oluşturmaktadır. Verimlilik artışının ekonomiklik artışına dönüşmesi için üretilen ürünlerin satılması ve satış işleminin öncesine göre düşük fiyatta gerçekleşmemesi gerekir. Verimlilik oranı yüksek olduğu halde satış miktarı azalır, bunun sonucu üretim kısıldığında, değişmez maliyet giderlerinin yüksekliği dolayısıyla maliyet giderleri bu kısılma derecesinde azalmayacak, buna karşın satış tutarı eksileceğinden ekonomiklik oranı düşecektir (Doğan, 1987: 27-70).

Rantabilite;

Rantabilite, belli bir dönemde elde edilen kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Rantabiliteyi, belirtilmek istenen amaca göre özünde değişmemek kaydıyla, kâr ve sermaye kavramlarını değişik anlamlarda ele alarak

farklı biçimlerde ifade etme olanağı vardır. Verimlilik arttığı halde satış hacmi artmadığında, ekonomikle birlikte rantabilite düşer. Zira satış hacmi azalınca kâr da azalacak, bu da rantabilite oranını düşürecektir. Verimlilik ve ekonomiklik birlikte arttığı halde rantabilite kesinlikle artacaktır. Ancak rantabilite, meydana gelen bir artış, spekülâtif bir faaliyet sonucu meydana gelmişse, aynı şekilde verimliliği ve ekonomikliği de artırmayacaktır (Doğan, 1987: 29-30).

Kalite;

Kalite kavramı, iş yaşamında etkinlik gösteren bütün kurum ve kuruluşların dikkate alması gereken bir kavramdır. Hatalı ürünlerin üretimini engellemek ve en aza indirmek, verimliliği artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve maliyetleri düşürmek gibi işletmelerin kârlılığını artıran konuların odak noktasında bulunmaktadır (Gümüšoğlu, 2003: 3). Kalite yalnızca işletmelerin değil aynı zamanda kamu kuruluşlarının ve kâr gütmeyen kuruluşların da üzerine eğilmesi gereken bir konu olmaktadır.

Kalite kaynakların etkin kullanımını sağlayan, ürün/hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun ürün/hizmet anlayışını egemen kılan bir performans boyutudur. Müşteriye karşı sorumluluk ve hatasız süreçler ifadesi ile beklentilere uygunluk, zamanında üretim, doğruluk ve ürün/hizmete güvenilirlik gibi olguların da dikkate alındığı kastedilmektedir. Tüketici tercihlerinin artık önemli olmasıyla, hizmet kalitesi temel bir başarı ölçütü olmaya başlamıştır. Müşteri beklentilerine uymamak, verimliliğin istenir düzeyinin sağlanamaması sonucuna da yol açabilir (Büyükkılıç, 2004: 157).

Performans;

Verimlilikteki değişimlerin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi, enflasyon denetimi ve hatta zaman ve kalite gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı etkilediği kabul edilmektedir (Yüksel, 2003: 61). Sosyo-teknik bir sistem olarak işletmenin ele alınması ve verimlilik artışı sağlamanın esası; çalışan üzerine baskı kurucu ve girdi üzerine odaklanan eski verimlilik artışı tekniklerinden koparak, çalışanların kendi bireysel becerilerini ortaya koyabildikleri, kendi aralarında yönetimden bağımsız olarak örgütlenebildikleri, yönetime katılım haklarının verildiği, iş güvenliği önlemlerinin yerine getirildiği vb. şeklinde çoğaltılabilen sosyal haklarının göz önünde

bulundurulduğunda ve gerekli teknik eğitim ve donanım ile donatıldıklarında daha yüksek verimlilik elde edilebileceğidir.

Sosyo-teknik olarak işletmeyi ele almak iki temel unsurdan oluşmaktadır. Neden bu açıdan ele almamız gerekiyor?

Çünkü verimlilik artışında girdiden ziyade çıktıya odaklanma, ikincisi ise çalışanlara verilecek sosyal haklardır. Çıktıya odaklanma demek çalışanın performansına odaklanma anlamına gelmektedir. Performans artışı ile verimlilik artışı sağlanmalıdır. Sosyal haklar ise öz olarak çalışanlara verilecek yönetime katılma hakkıdır (Çakır, 2001: 96-97). Yani çalışanın elde ettiği çıktıyı artırmak ve ona yönetime katılım hakkı tanımak yolu ile sağlanacak verimlilik artışı anlayışı işletmenin sosyo-teknik olarak ele alınmasıdır ve bu çalışma hayatında kaliteyi getirmektedir.

2.4 Verimliliğin Sağlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Örgütlerin belirlenmiş hedefleri vardır. Örgütü bu hedeflere götürecek olan insan gücünü iyi yönlendirmek gerekmektedir. Bu insan gücünü etkileyebilecek, örgütün hedeflerini onlara benimsetebilecek, bu yolda kendisini destekleyip gönüllü olarak tüm çabaları harcamaları sağlayabilecek, güvenli ve düzenli bir örgüt havası oluşturabilecek olan kişi liderdir. Örgüt içinde ortak bir takım değerlerin, alışkanlıkların, kuralların oluşmasını sağlamada liderin rolü büyüktür. Çalışanlar için inandıkları ve güvendikleri bir kişinin yol göstericiliği, etkili ve verimli çalışmaları yönünden gereklidir (Robbing, 1994: 184).

Çalışan personellerin yeni yöntem ve motivasyon faktörlerini işlenmesi ile geleneksel, katı yöntemlerin yöneticiler tarafından terk edilerek işletme sorunlarına çözüm üretme anlamına gelen personel güçlendirme, çalışanların kendi sorumluluk alanlarında bireysel karar almalarına imkan tanıyan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Personeli güçlü kılacak olan yöntemlerin uygulanmaya çalışıldığı bir işletmede, yöneticilerin personeline güvenmesi ve aynı zaman da örgüt kültürünün de eğitim, geliştirme, paylaşılan vizyon, gidilecek yön ve değerlere sahip olması sayesinde karşılaşılabilecek risklerin azaltılması sağlanabilir. Personelin güçlendirildiği bir işletme oluşturmak için takım çalışmasına dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulması ve bilginin paylaşılması gerekmektedir. Personeli güçlendirilmiş kabul

edilen işletmelerde; çalışanların, takım ruhuna ve takım çalışmasına inandıkları bir örgüt kültürü ve ikliminin olduğu gözlenmektedir (Doğan, 2002: 32-40).

İşletmede ki çalışanlara yaptıkları işlerin işletmeyi ne şekilde etkilediği hakkında bilgilendirilmelidir. İşletmenin başarı ölçülerinden bir tanesi de, çalışanların yaptıkları işi ne kadar anlamlı buldukları veya bulmadıklarıdır. Çalışanlar, işletmeyi ve işi anlamaya başladıklarında, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve işletme amaçlarına nasıl katkıda bulduklarını görecekler, işlerini daha anlamlı buldukları için iş tatmini ve verimlilik de artacaktır (Demir, 2007: 76).

2.5 Verimlilik Ölçme Yöntemleri

Verimliliği, mikro ve makro seviyede ölçmenin ülke ekonomisine yön vermede oldukça önemli bir rolü vardır. Ayrıca verimlilik ölçümü işletmelerin işlevselliği ve yöneticiler tarafından alınacak kararlara yol gösterici bilgilerde verir (Büyükkılıç, 2008: 3). Bu bölümde literatürde çok sık olarak kullanılan verimlilik model ve yaklaşımlarından David J. Sumanth, Ramsey, Jackson ve Patterson modeline değinilecektir.

2.5.1 David J. Sumanth Modeli

David J. Sumanth modeli, temel ürünlerde toplam verimlilik endeksleri temin edilen ürün odaklı bir sistemdir. Toplam endekse ek olarak bu göstergeler, toplam ölçüm modellerine göre işletme yöneticilerine çok avantaj sağlayacaktır. “Asıl dönem için düzeltilmek suretiyle hesabı yapılan cari döneme ilişkin girdi – çıktılarla elde edilen ürünün toplam verimliliği, reel değerlerde parasal olarak tanımlanmaktadır (Özsever, Gençoğlu, Erginel, 2009: 48).

2.5.2 Ramsay Modeli

İşletmelerde verimlilik ölçümüne yönelik olarak ekonomi, mühendislik, işletmecilik ve muhasebe alanlarında geliştirilen farklı modellerden biri olan Ramsay Verimlilik Modelleme Sistemi (Ramsay Productivity Modelling System-RAPMODS), işletmelerde verimlilik ölçümü, verimliliğe dayalı finansal bütçeleme, takip ve denetim konularına dinamik bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Demirtaş

ve Tokat, 2012: 9-10). “Ramsay girdiyi, toplam maliyetten hammadde ve malzeme maliyetinin düşülmesi ile elde edilen tutar olarak tanımlarken çıktıyı da toplam maliyet, kar, hammadde ve malzemelerin maliyet toplamı şeklinde belirtmiştir. Bununla varılmak istenilen husus malzeme ile hammaddeyi hizmete yani ürüne dönüştürmede ne oranda etkili olduğudur” (Özsever, 2009: 48). Bu modelin küçük ve orta ölçekli işletmeler yönünden avantajları şu şekilde ele alınmaktadır (Demirtaş ve Tokat 2012: 10).

- a. Sistemde muhasebe verileri kullanılmaktadır. Yasal gerekçelerle tutulmakta olan verilerin kullanılmasıyla, bu konuda fazladan emek ve zaman harcanması gerekmemektedir.
- b. Modelin kullandığı değişkenler, hesaplanan göstergeler ve göstergeler arasındaki ilişkiler oldukça sade ve anlaşılır biçimde sunulmaktadır.
- c. Özel veri gereksiniminin bulunmaması ve sistemin basitliği, dışarıdan destek ihtiyacını ortadan kaldırdığı gibi, bu faaliyet için özel eğitilmiş kimselerin istihdamı gereğini de ortadan kaldırmaktadır.

Ramsay modelinde verimlilik, çıktı ya da katma değere göre ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Çıktı, bir işletmenin belirli bir zaman aralığında ürettiği mal ve hizmetlerin bütünüdür. Katma değer ise işletmenin çıktı üzerinde bizzat yarattığı değerdir ve çıktı değerinden ilk madde ve malzeme giderleri ile dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler çıkartılarak elde edilir.

2.5.3 Jackson ve Patterson Modeli

Zaman tabanlı verimlilik ölçümü, verimliliği değer katan işlerin toplam zamana oranı olarak ele almaktadır. Bu modelin kullanımının kolay olması, herkes tarafından rahatlıkla anlaşılabilmesi, farklı iş türlerinin ve farklı ülkelerin rahatlıkla karşılaştırma yapılabilmesi yönünden tercih edilmektedir (Özsever, Gençoğlu, Erginel 2009: 49).

2.6 İşletmelerde Verimlilik

Ulusal kalkınmanın tüm unsurlarını bütün olarak verimli hale getirmeden, yerel bir kısım işletmeleri verimli hale getirmek ulusal amaçların gerçekleşmesi için yetersizdir. Toplumsal tüm kurumlar, insanlar, verimlilik ilkelerini kavramalı ve

davranışlarını buna göre ayarlamaları büyük önem arz etmektedir. Bunun için verimliliğe sosyokültürel bir amaç ve yaşam biçimi olarak bakılabilir. Bireyin sadece üretim veya hizmete yönelik davranışları değil, doğumundan ölümüne kadar zaman, emek, sağlık, mülkler gibi akla gelebilecek her türlü varlığına yönelik davranışları da verimlilik değerlendirmelidir. Sağlıklı bireyler sağlıklı toplum demektir. Kaynakların verimli kullanılması aynı zamanda israfın önlenmesi demektir. Emeğin verimli kullanılması rekabet gücü demektir (Arkış, 1991:35-36).

Verimliliğin artırılması, eldeki emek, sermaye toprak gibi kaynaklardan eskisine göre daha fazla ürün elde etmek anlamına gelmektedir. Verimlilik artışları bireyin yaşam koşullarını derinden etkileyen sayılı değişkenlerden biridir. Çalışanlarda verimlilik, gelir açısından büyük önem arz etmektedir. Gelir artışı yalnızca tarafların toplu iş gücüne bağlı olarak belirlenmesi zaman zaman, enflasyonist baskılara yol açabilmektedir. Gelirlerde aşınma ve fiyat endekslerindeki yükselişlerin yansıtılarak önenebileceği gibi; verimlilik artışları doğrultusunda yapılan bazı düzenlemeler, gerek gelir dağılımında dengesizliği, gerekse de enflasyonu yükselten etkisini de önleyen bir unsur olarak ortaya çıkar. Verimlilik artışının ücret gelirlerinde satış anlamına geldiğinin herkes tarafından anlaşıldığı bunun güvencesinin oluşturulduğu bir işletmede, çalışanlar kalkınmadan pay alacaklardır. Aynı zamanda çalışanlar verimlilik artışına katkıda bulunma yönünde özendirilmiş olacaklardır. Verimlilik kavramı ve artışı tüketiciler açısından önemlidir. Üretilen malzemelerin fiyatı iş gücü ve sermayeye benzer maliyetlerinin eklenmesiyle oluşmaktadır (Gürsoy, 1985: 27). Bundan dolayı girdilerin verimliliği ile fiyatı arasında ilişki mevcuttur. Bu sebeple üretilen ürünün fiyatı ile verimliliğin ilişkisi olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda verimlilik artışının, fiyatlarda düşüşe yol açtığı görülmüştür. Bundan dolayı hem tüketici hem de ekonomi açısından önem taşıdığı görülmektedir (Prokopenko, 1998: 7-8).

2.6.1 İşletme İçi Verimlilik Faktörleri

Verimlilik oranı işveren için tek bir değer olarak ifade edilse de, kısmi verimlilik oranları işletmenin çeşitli girdilerinin verimlilik üzerine etkisini daha açık bir şekilde ortaya koyduğu için daha tercih edilen kullanım şeklidir (Özsever vd, 2009: 48).

İç faktörler diğerlerinden daha kolay değiştirilebilmektedir. İşletme verimliliğini etkileyen iç faktörler, kolayca değiştirilemeyen (katı faktörler) ve kolayca değiştirilebilen (esnek faktörler) olmak üzere iki grupta toplanabilir. Katı faktörler; ürün, işletme, malzeme takım, teknoloji ve enerji; esnek faktörler de insan, uygulama yönü, etkililik yönü, örgüt ve sistemler, çalışma yöntemleri ve yönetim biçimleri gibi faktörlerdir.

Yönetici işgören arasındaki ilişkilerin olumlu ve etkileşim içinde olması, huzurlu bir çalışma hayatının en önemli unsurlarındandır. İşverenler yetenekli, kalifiyeli, teknik bilgisi olan yöneticileri seçmelidirler. Çünkü yönetici ve işgören arasında veya işgörenlerin kendi aralarındaki tüm olumlu ilişkiler, çalışma hayatında ki karşılıklı saygı ve sevgi anlayışı içinde uygulanabilmelidir. Bu uygulama sonucunda başarı, verimlilikteki başarı ile doğru orantılı olacaktır (Şimşek, 1985: 2).

2.6.1.1 Kolayca değiştirilemeyen faktörler

Verimlilik üzerinde etkili olan ve değiştirilmesi kolay olmayan işletmeye ait içsel faktörler ise ekipman, malzeme, teknoloji, ürün ve enerji olarak sınıflandırılmaktadır.

2.6.1.2 Ürün

Ürün, bir istek veya ihtiyacı karşılamak üzere, bir pazara sunulan fiziki veya hizmet, düşünce ve bilgi gibi fiziki olmayan herhangi bir değerdir (Tutar, 2005: 64). Serbest piyasa ekonomisinde kaliteli ürün üretmek artık bir seçenek değil vazgeçilmez bir şart olmuştur. Gelecekte güçlü olmak isteyen işletmeler, tüketicilerine neyin yapıldığını neyin yapılmadığını anlatmak yerine tüketicilere isteklerinin nasıl yerine getireceklerini göstereceklerdir. Bu işletmeler, tüketicilerle yakın ilişki kurarak sürekli ürün geliştirmeyi ve olumlu hizmet yaklaşımını hedef alacaklardır (Kobu, 1998: 69).

Katı verimlilik faktörlerinden biri olan ürünün; tasarımında ve bileşiminde ki değişimler, verimlilik oranlarının zaman içerisinde değişmesine yol açar. Bu tür değişimler sonucunda ürünü alıcı için beğenilir ve çekici kılan, imalatı kolaylaştırıcı, maliyet azaltıcı yönde bulunan önlemlerle sağlanabilir ve üretim akışını hızlandırarak verimliliği önemli yönde etkiler. Üründeki tasarım ve bileşim

değişmeleri, teknik bilginin yayılma sürecindeki hıza bağlı olarak üretimi ve verimliliği etkiler (Aktaş, 2002: 123).

Ürün verimliliği “kullanım değeri” daha iyi tasarım ve spesifikasyonlarda arttırılabilir. Dünyadaki bir çok işletme, teknik üstünlüğü pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilmek için sürekli bir savaş içindedir. Araştırma, pazarlama ve satış bölümleri arasındaki duvarların yıkılması, temel bir verimlilik faktörü oluşturmuştur (Barutçugil, 1988: 65). Örneğin önde gelen Japon firmaları, pazardaki ürünlerin tasarımını sürekli olarak değiştirmektedirler. Ürün yer faydası, zaman faydası ve fiyat faydası ürünün makul bir fiyat, uygun zaman ve doğru yerde bulunması ile sağlanabilir. Özellikle miktar faktörü, üretim hacmindeki artışlar nedeniyle ölçek ekonomileri konusunda daha iyi bir fikir vermektedir (Prokopenko, 1998: 14).

2.6.1.3 İşletme ve ekipman

İşletme verimliliğini ve üretim faaliyetlerini etkileyen işletme ve ekipmanda amaç; (Çelikçapa, 2000: 66).

1. Üretim faaliyetlerini ve akışını kolaylaştırmak,
2. Geri dönüşümleri minimize etmek,
3. Üretim süresini ayarlamak ve azaltmak,
4. İşlem stoklarını azaltmak,
5. Dar boğaz oluşturan işlemleri denetim altında bulundurmak ve sorunları gidermektir.

Bunun yanı sıra, verimliliğin fabrika ve teçhizata bağlı olarak artırılmasında iyi bir bakım sistemi kurulması, fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırılması, dar boğazların gidererek ve düzeltici önlemler olarak fabrika kapasitesinin artırılması, boş zamanların azaltılması ve var olan fabrika kapasitesinin daha da etkili kullanılması gerekmektedir (Filiz, 2008: 125).

Bir işletmenin nitelik ve nicelik olarak kullanacağı üretim faktörlerine yakın olması, daha başlangıçta maliyetlerini azaltmasına, kârlılığını artırmasına yarayacaktır. Aynı şekilde ürettiği mal ve hizmetleri de müşterilerine iletme durumu kuruluş yeri seçiminde verimliliğini etkileyecek, işletmeyi yaşamı boyunca maruz kalacağı maliyet yüklerinden kurtaracaktır (Ünsar, 2007: 57). İşgücü, hammadde ve malzeme, enerji gibi üretim faktörlerini sürekli olarak istediği miktar, kalite ve fiyatta elde edemeyen bir işletme üretim sırasında kalitesizlik, üretime ara verme

veya fiyat rekabeti yapamama gibi büyük sıkıntılarla karşı karşıya kalabilir. Kalifiye personelin bulunmadığı ve başka yerlerden de o bölgede çalışma amaçlı gidilmek istenmeyen bir işletmede verimlilikten de söz etmek mümkün olmayacaktır. Yönetim, kuruluş yeri kararlarında ileride işletmeyi bekleyecek verimsizlik unsurlarını barındırmayacak bir kuruluş yeri belirlemelidir (Çelikçapa, 2000: 68).

2.6.1.4 Teknoloji

Teknoloji, işletmeleri amaçlarına ulaştırabilecek araçların en önemlisi belki de en önde gelenidir. Bu nedenle, işletmeler, yatırım planlaması aşamasında gerek duydukları üretim bilgisi düzeyine, diğer bir ifade ile teknolojiye ilişkin kararları etkin ve doğru almak zorundadır (Barutçugil, 1988: 92).

İşletmelerin mevcut durumda rekabet güçlerini koruyabilmelerini ve geleceğe yönelik stratejileri geliştirebilmelerini sağlayan en önemli araçlarından biri kullandıkları teknolojidir. Teknoloji yalnızca üretim amacıyla kullanılan makine ve teçhizatla sınırlandırılmamalı, belirli bir ürünün ya da ürünlerin üretimine ve mevcut tesisin kullanımına ilişkin bilgilerde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu geniş kapsamıyla düşünüldüğünde, teknoloji piyasanın talep ettiği kalite düzeyindeki ürünleri ekonomik olarak üretmenin ve geleceğe yönelik olarak yeni ürün tasarımlarını yapabilmenin temel alt yapısını oluşturmaktadır. Doğru, etkin ve yerinde, bir teknolojiye sahip olan işletme de (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995: 25-26):

1. Üretim miktarı yüksektir,
2. Üretilen mal ve hizmetin kalitesi artar,
3. Birim başına maliyetler düşeceği için ürün fiyatları da düşer,
4. Zamandan tasarruf sağlanır,
5. Üretimde standardizasyon sağlanır,
6. İşletmenin kârı artar,
7. Toplumsal yaşam düzeyi yükselir,
8. İnsan eliyle yapılamayacak çok küçük ya da çok büyük işler makinelerle gerçekleşir.

Verimlilikte; teknolojinin etkili ve başarılı yönetimi ilk sırayı almaktadır. Etkili ve başarılı teknoloji yönetimi başlıca iki kritere dayanmaktadır. Birinci ölçüte göre; teknolojinin uygulanmasında hata toleransı yoktur. İdeal durumda teknolojinin amaçlarına her azman tam anlamı ile gerçekleştirilmesi beklenir. İkinci ölçüt ise;

uygulama ortamında şartların mümkün olduğu kadar sabit kalmasıdır. Standartlara uyulması ve gelişi güzel değişikliklerden kaçınılması başarı şansını artırır. İstikrarlı bir ortamda öğrenme daha kolay olacağından verimlilik artar ve maliyet düşer (Kobu, 1998: 112).

2.6.1.5 Malzeme ve enerji

Malzemenin ve enerji tüketiminin asgari düzeye çekmek için gösterilecek en ufak bir çaba ile sonuçlarda önemli iyileştirmeler sağlanabilir. Malzeme verimliliğinin önemli yönleri şu şekilde sıralanabilir (Prokopenko, 1998: 28);

1. Malzeme getirisi, kullanılan birim malzeme başına, yararlı ürün ya da enerji çıktısı. Bu, doğru malzeme seçimine kalitesine, süreç denetimine ve reddedilenlerin denetimine bağlıdır.
2. Fire ve ıskartaların denetimi ve kullanımı ve denetimi
3. Ana süreçte daha iyi kullanımını sağlamak için malzemelerin kalitesinin ön süreçlerde yükseltilmesi
4. Stoklara bağlanmış fonların daha verimli alanlarda kullanılmak üzere serbest kalmasını sağlamak amacıyla, stok devir oranının artırılması
5. Aşırı stok tutulmasını engellemek için stok yönetiminin iyileştirilmesi
6. Arz kaynaklarının geliştirilmesi

2.6.2 Kolayca Değiştirilebilen Faktörler

İşletmenin denetimi altında bulunan ve verimlilik üzerinde etkisi olduğu kabul edilen iç faktörlerin bazılarının işletmecilerle değiştirilmesi ya da etkilenmesi daha kolay gerçekleşmektedir. İşletmenin denetimi altında bulunan ve kolayca değiştirilebilen faktörlere esnek faktörler adı verilir. Esnek faktörler; insan, uygulama yönü, etkililik yönü, örgüt ve sistemler, çalışma yöntemleri ve yönetim biçimleri olarak sıralanabilir (Pekel, 2001: 73).

2.6.2.1 İnsanlar

İşletmeler en değerli kaynak olan çalışanlarını verimli hale getirerek onlara sahip olması önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Bu nedenle verimlilik çalışmalarından söz edildiği zaman akla ilk gelen nitelikli işgücüdür. esas gayesi,

işletmenin sahip olduğu kaynakları, işletmenin amaçlarına uygun olarak en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Verimlilik seviyesi yüksek olan gelişmiş ülkelere baktığımızda iyi eğitim almış, nitelikli insan kaynağına sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerde genel olarak verimsizliğe yol açan problemler şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2005: 82);

1. İşletmenin içinde veya dışında yaşanan personel değişimleri ve terfiler.
2. İşletmede çalışanlarda rol belirsizliği ve görev tanımının olmayışı.
3. Kişisel beklentilerde (kariyer) yaşanan beklenmeyen değişme ve gelişmeler.
4. Çevresel etki ve çalışma şartlarının değişmesi.
5. İş yeri ve iş arkadaşlarından kaynaklanan faktörler.

Neticede verimliliği yüksek düzeye çıkarmak için bazı tekniklerin kullanılması gerekir. Bu tekniklerin kullanılışı insan eliyle olacaktır. İnsanın bunu yapabilmesi için yeterli bilgi, beceri ve davranışa ihtiyacı olacaktır. Bu teknikler eğitim yoluyla elde edilebilir. Verimlilik artışı için, mevcut üretim faktörlerinin daha etkili kullanılması söz konusudur. Mevcut üretim faktörlerini daha iyi kullanacak üretim faktörü ise insandır (Doğan, 2002: 46).

2.6.2.2 Uygulama yönü

İşletmelerde verimlilik anlayışı bireylerden başlayarak oluşturulmalıdır. Bireylerin iş sistemine entegre olabilmesi için bilgi, beceri, deneyim ve sorumluluk gibi doğuştan ve sonradan elde edilen beşeri sermaye stokuna sahip olmaları gerekmektedir (Büyükkılıç, 2004: 42). İyi eğitilmiş, yeterli beslenen, iş kazalarından ve mesleki rahatsızlıklardan korunmayı bilen, sorunlarını kendi başına çözebilme yeteneğine sahip olan iş gücü; verimliliği yükseltebilecek düzeyde beşeri sermaye stokunu oluşturmaktadır.

2.6.2.3 Etkililik yönü

Etkililik, gerçekleştirilmesi hedeflenen mal ya da hizmet üretiminin istenilen amaçlara ne ölçüde ulaşabildiği sorusuyla ilişkilendirilmektedir. Kısaca, amaçları gerçekleştirme derecesini ifade etmektedir (Özdemir, 1991: 2).

2.6.2.4 Örgüt ve sistemler

Verimlilikle organizasyon arasındaki ilişkilerin kaynaklandığı ana düşünce, insanların bir araya gelerek çalıştıklarında ihtiyaçlarını daha az işgücü ile karşılayacaklarına olan inanç, birden çok insan birlikte çalıştığı zaman faaliyetlerin düzenlenmesi zorunluluğu ve bu düzenlemenin aracı olarak da organizasyona ihtiyaç olmasıdır. Yönetim, insanları mümkün olduğu kadarıyla verimli ve etkili kullanmak şartıyla kullanıma uygun olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır (Üretken, 2002: 72). Buna göre yönetim; bazı amaçlara ulaşmak için öncelikle kişiler olmak üzere maddi kaynakları, hammaddeleri, demirbaşları, donanımı, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle etkili, uyumlu ve verimli ve kullanılabilir kararlar alma durumudur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995: 31).

2.6.2.5 Çalışma yöntemleri

İş metodu teknikleri, işin yapılma biçimini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araçları, işyeri düzenini, malzeme manipülasyonunu ve makinelerin kullanım tarzını geliştirerek, elde yapılan işlerin verimini arttırmayı amaçlar. Var olan metotların sistematik olarak analizi, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gerekli işlerin daha az çaba, zaman ve maliyetle yapılması sağlanarak iş metotları geliştirilebilir, iş etüdü, endüstri mühendisliği ve eğitim, iş metotlarını geliştirmenin temel araçlarıdır (Prokopenko, 1998: 30).

Çalışma metotlarının geliştirilmesinde doğru ve uygun politika izlenmesi sonucunda ürün kalitesi de artacaktır. Ürün kalitesinin artışı belli bir oranda maliyet artışı da getirecektir.

2.6.2.6 Yönetim biçimleri

Günümüzde hiyerarşinin ve kademelerin azaldığı iletişime açık, takım çalışmasına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösteren, modern örgüt yapıları yaygınlaşmaktadır. modern örgüt kuramlarına göre kendine yeten, uzun vadeli kârı düşünen örgütler günümüzde başarılı olmaktadır. İnsan kaynaklarının düzenli hale getirilmesi, takım çalışmasının yaygınlaştırılması, sorumluluk gibi unsurların bu örgütsel yaklaşımla anlaşılabilir olacaktır. Fakat gerçekte ise durum tam tersidir.

Kaliteye öncelik verilmeyen bir işletmede maliyetler düşük değil yüksektir. Çünkü masrafların bir kısmı belli bir üretimi gerçekleştirmeye diğer bir kısmı israfa gitmektedir. Gerçekte kalite ve verimlilik iç içe ve birbirini tamamlayan kavramlardır. Doğru biçimde ele alınan ve yürütülen bir toplam kalite yönetimi sistemi sayesinde kaliteyi yükseltirken verimi artırmak ve maliyetleri düşürmek mümkündür (Filiz, 2008: 78-79).

2.7 Kamu Kurumlarında Verimlilik Kavramı

Özel sektörün ve kamu sektörünün çıktısı farklı tanımlanmaktadır. Özel sektörün çıktısı, satış noktasında hesaplanabilir ve çıktıyı elde etmek için kullanılan emek ya da başka girdiyle doğrudan ilişkilendirilebilirken kamu sektörü açısından bunun yapılamayacağı düşünülmektedir. Kamu kesiminde çıktı ile kamu kurum ve kuruluşlarının görev başarıları arasında ayırım yapılmaktadır.

Burada iki terim üzerinden verimlilik değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bir kurumun-kuruluşun girdisi ile kıyaslanacak nihai çıktısı olarak etkinlik ile kurumun-kuruluşun işleviyle sağlanan etki olarak etkililik birlikteliğinde verimlilik konusunda yargıya varılmaya çalışılmaktadır. Kamu kesiminde çıktıya ilişkin değerlendirmeler ya da göstergeler çeşitlenmektedir. Özel sektörde de çeşitlilik gözlenmektedir ancak kamuda, çıktının doğrudan piyasa fiyatıyla ilişkilendirilememesi durumundan ötürü bu çeşitlilik daha da artmaktadır. Sonuç olarak kamu kesiminde verimlilik çalışmaları çoğunlukla, aynı maliyetle daha çok hizmet sağlanması olarak değerlendirilir olmuştur. Uygulamada verimlilik çalışmaları bütçeleme, kaynak tahsisi, personel istihdamı/sosyal güvenlik, denetim gibi konular üzerinde yoğunlaşmakta ya da başka bir ifadeyle verimlilik çalışmalarının etkisi daha çok bu konular üzerinde olmaktadır. Verimlilik kazanımlarına göre işler değerlendirilir, kaynak tahsisi düzenlenir, planlar gözden geçirilir. Ancak sosyal güvenlik sistemi açısından verimlilik artışlarıyla düz değil, ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Verimlilik artışı için sosyal güvenlik harcamalarında kısıntıya gidilmektedir. Ayrıca verimlilik artışı sağlandığı durumlarda genellikle işe alımlarda azalma yaşanmakta ya da işten çıkarmalar olmaktadır (Prokopenko, 1998: 44-47).

Kamu kesiminde verimlilik konusu bazen de etkinlik sorunu çerçevesinde ele alınmaktadır. Kamu kaynaklarının hangi alanlara ne ölçüde aktarılması üzerinden etkinlik ve verimlilik değerlendirilmektedir. Aktarım konusunda çoğunlukla bu

sorulara cevap bulmak için kamuya uygun olduğu düşünölen fayda-maliyet çözümlerinden yararlanılmaktadır. Bu çözümler yöntemi kamu için daha uygun görülse de özel sektöre göre fayda-maliyet açısından sayısal bir sonuca varmak güçtür (Güler, 2005: 58).

2.8 Verimlilikte Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt kültürü, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında arz etmektedir. Örgüt kültürü işletmelerin, politikalarının ve stratejilerin meydana gelmesinde etkin bir rol oynadığı, yöneticiler tarafından belirlenen stratejinin uygulanmasını hem kolaylaştıran hem de zorlaştıran bir durumdur. Güçlü örgüt kültürü olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal değişkenler oluşmuştur; zayıf örgüt kültürü olan kuruluşlarda ise çalışanlar ne yaptığını belirlemeye çalışırken zaman kaybetmektedirler (Şimşek, 2005: 34). Örgüt kültürü, örgütü toplum ile bütünleştiren ve örgüt bireylerini de bir birine bağlı kılan çok mühim bir sosyal etkidir. Örgütler, organizasyon içerisinde bulunan üyelerin uyumlu bir biçimde ortak amaçları, standartları, planları, felsefeyi ve değerleri sahiplendiği takdirde amacına kavuşurlar (Eren, 1997: 373). Çalışan verimliliğini artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkan örgüt kültürü, personelin çalışmalarını kuşatıp, yönlendiren ve anlamlı hale getirerek verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan önemli bir özellik olarak değerlendirilmektedir.

Bir örgütün içinde bulunduğu çevre de onun verimlilik düzeyini etkiler. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için çevresine uyum göstermesi şarttır. Çevre, örgütü ve bu örgüt için çalışan tüm çalışanları kuşatan, onların başarıları üzerinde etkisi bulunan tüm durumları kapsamaktadır. Bu nedenle, örgütün sahip olduğu kültür, çalışanlar ve içinde bulunduğu çevresi tarafından benimsenen bir yapıda olmalıdır.

Örgüt tarafından üretilen her mal ya da hizmet için, insan gücü kullanılır. Her ürün veya hizmet, insan gücü eliyle işlenip var olur. Bu yüzden örgütün insan kaynaklarının yönetimi, yönetim bilimlerinin en önemli çalışma alanlarından biridir. Örgütler için, bu vazgeçilmez kaynağa gösterilecek özen, diğer tüm ayrıntılardan çok daha önemli olmalıdır (Tutum, 1976: 64).

İşletme, iş görenlerin yaptıkları işin şirketi nasıl etkilediği hakkında bilgi vermelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, iş görenlerin yaptıkları işi ne kadar

anlamalı buldukları ya da bulmadıklarıdır. İş görenlerin, işletmeyi ve işi anlamaya başladıklarında, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve işletme amaçlarına nasıl katkıda bulduklarını görecekler, işlerini daha anlamlı buldukları için çalışanların iş tatmini ve verimlilikleri de artacaktır (Doğan, 2002: 91).

Günümüzde iş hayatında yaşanan sorunların başında, çalışan bireylerin işini ve iş ortamını beğenmemeleri gelmektedir. İşgörenleri mesleklerini sevmelerini sağlamak örgütler açısından mal veya hizmet üretimi kadar önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir (Aşkun ve Tokat, 2003: 115). Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışan kişinin içinde bulunduğu örgütün amacını sahiplenmesi ve örgütle mensubiyetini devam ettirme arzusu olarak örgütsel bağlılık oldukça önemli ve gereklidir.

Rekabetin yoğun yaşandığı durumlarda nitelikli elemanları işletmede maddi faktörler kullanılarak tutmanın yeterli olmadığı bilinmektedir. Çoğu zaman, kalifiye elemanların kuruluşlarından ayrılarak daha düşük bir maaşla başka yerlerde çalışmak suretiyle iş değiştirdiği bilinmektedir (Özdevecioğlu, 1995: 125). İş ortamları ve imkanları iyileştirildiğinde işgörenlerin örgüte karşı daha müspet tavır sergilemektedirler. Bu olumlu tavır ise onların örgütsel bağlılığını artırabilmektedir. Örgüte bağlılık, çalışan bireyin kabul edilmesi ve gönülden işe severek işe girmesi ile başlar, örgüt üyesi olarak ortak amaçlar ve yapılması gerekenler hakkında bilgi edinilmesiyle de gelişir. Bu noktadan hareketle, örgüte olan bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşerek güç birliği edilmesidir (Geylan, 1995: 76). Çalışanlar örgüte bağlıysa, düşüncelerini serbest olarak belirtmekten kaçınmamaktadırlar, zira kendi düşüncelerinin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler. Örgütlerine bağlı olarak çalışanlar, kuruluşun amaç, hedef ve değerlerini özümseyerek, verimliliği artan ve işi terk etme gibi düşüncesi olmayan kişilere dönüşmektedir (Gözler, 2007: 212). Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların; işlerine aktif olarak katıldıkları, işlerini severek yaptıklarından yüksek performans göstermeleri ileri sürülmektedir (Fındıkçı, 2009: 87). Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı sadakattir ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi alakadır. Örgüte bağlılıkta bir çok değişken önemli rol oynamaktadır. Yaş, kıdem, medeni durum, cinsiyet eğitim seviyesi, çalıştığı birim, iş dizaynı gibi. Ancak bir işletmede örgütsel bağlılığın olabilmesi için disiplinin olması en önemli etkidir. Yani işlerin net ve

açık bir şekilde belirlenmesi, iş dağıtımının adil olması, işgörenler arasında dayanışma, sevgi ve saygının olduğu bir ortamda ortaya çıkar (Duran, Çelik 2011:3).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HASTANENİN TANIMI ÖNEMİ VE GÖREVLERİ

Hastaların, herhangi bir hastalıktan kuşku duyanların veya sağlıklı olup olmadıklarını öğrenmek isteyen kişilerin yatarak ya da ayakta müşahede altına alındıkları, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon işlemlerinin yapıldığı yataklı kuruluşlar olan hastaneler; tıp alanındaki işlevlerinin yanında, toplum sağlığına birinci derecede önem veren bir kuruluş, bir çok meslek grubundan bireylerin çalıştığı bir örgüt, sosyal yönü olan bir kurum ve çoğunlukla kamu kuruluşu niteliği bulunan ve aynı zamanda iktisadi özelliğe sahip hizmet işletmeleridir.

Dünya Sağlık Örgütü (*WHO-World Health Organization*)'ne göre hastane, yaralı ve hasta kişilerin bakım ve tedavi işlemleri ve doğum olayının devamlı yapıldığı ve bireylerle ilgili koruyucu hekimlik vasıtası ile eğitim ve sağlık hizmetlerinin yürütüldüğü yataklı sağlık kurumlarıdır (Yalçın, 1994: 9).

Hastaneler, tedavi ve bakım işlevinin yanında, hekim ve diğer sağlık personelinin eğitildiği, tıp alanında araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapıldığı ve pek çok meslek üyesinin bir arada çalıştığı hizmet işletmeleridir (Özgen, 2002: 73). Doğrudan hasta tedavi ve bakımını amaç edinen hastanelerin önemli bir bölümü de eğitim ve araştırma kurumları olarak da işlevlerini sürdürmektedirler. Hastaneler hizmet üreten kuruluş ve işletme sermayesi yüksek olan kurumlardan biri olmaktadır. Farklı hizmet mensuplarını, değişik eğitim düzeyine sahip elemanları ve sürekli gelişme gösteren teknolojiyi de bünyelerinde taşırlar.

Hastaneler, çoğunlukla kar amacı gütmeyen, topluma sağlık hizmetlerini sunmak için planlanmış ve bu hedefe varmak için birbiriyle bağlı değişik tıbbi ve teknik birçok kompleks işlemlerin gerçekleştirildiği kuruluşlar olarak tanımlanmıştır (Bakır, 1995: 3). Bunun yanı sıra hastaneleri bir sistem olarak bir bütün içerisinde tanımlayanlar da olmuştur. Bunlara göre hastaneler, kendine özgü

girdileri kullanarak, bu girdileri dönüştürme sürecinden geçirdikten sonra, çıktılarını önemli bir bölümünü, girdikleri elde ettikleri aynı çevreye sunan sistemlerdir (Menderes, 1995: 63). Bu tanımlardan yola çıkarak hastanelerin çoğunlukla kâr amaçlı çalışmayan ve öteki kurumlara göre sosyal sorumluluk görevini daha çok ön planda tutan bir hizmet işletmesi olarak kabul edilmesi gerektiği ve aynı zamanda bakım ve tedavi gibi işlevlerinin yanı sıra hastanelerin, eğitim ve araştırma işlevi ile de toplum sağlığına önemli bir katkı sağladıkları da söylenebilir.

3.1 Genel Hastaneler

Genel hastaneler, yaşı ve cinsiyeti göz önünde bulundurmadan, acil nitelikteki bütün olaylara müdahale eden, bünyesinde bulunan uzmanlık alanlarıyla ilgili başvuran kişilerin kabul edildiği, ayakta ya da gerektiğinde yatarak hastaların tedavi, bakım ve muayene işlevinin gerçekleştirildiği en az 50 yatak kapasiteli sağlık kurumlarıdır. Sağlık Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı hastaneler devlete doğrudan bağlı olan hastanelerdir. Milli Savunma Bakanlığına bağlı hastaneler daha çok askeri gereksinimler göz önünde tutularak belirlenir. Bununla birlikte bu hastaneler ihtiyaç olması halinde sivil vatandaşlara da hizmet sunabilir. Belediye ve üniversite hastaneleri devlete dolaylı olarak bağlı hastanelerdir. Üniversite hastaneleri üçüncü basamak sağlık hizmeti sunan önemli sağlık kuruluşları olduğu gibi, eğitim ve araştırma alanında da başarılı kuruluşlar arasında yer alır. Belediye hastaneleri ise dar kapsamlı hizmet sunan hastanelerdir (Tengilimlioğlu, 2012: 185-189).

Hastaneler hizmet işletmesi olduğundan diğer işletmelere nazaran farklı özelliklere sahiptirler (Seçim, 2008).

Hastaneler karmaşık yapıda açık-dinamik sistemlerdir.

Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır.

Hastaneler günde 24 saat hizmet veren organizasyonlardır.

3.2 Üniversite Hastaneleri

Üniversite hastanelerinin amacı, muayene, teşhis ve tedavi için hastaneye başvuran hastaların ayakta veya yatırılarak tedavisi ile sağlık hizmetleriyle ilgili tüm alanlarda eğitim, öğretim, araştırma ve uygulama yapmak; her düzeyde yetkili tıp ve

sağlık personeli yetiştirmektir. Üniversite hastaneleri 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na bağlı olarak araştırma merkezi bünyesinde kurulur ve bu kanuna göre örgütlenir. Üniversite hastanelerde tek tip örgüt yapısı yoktur. Çünkü her üniversitenin kendi işletme Yönetmelikleri vardır. Üniversite hastanelerinin ortak noktalarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- a. Üniversite teşkilatı içinde birer araştırma merkezi olarak kurulur.
- b. Üniversite tıp fakültelerinin, hastanelerin tıp hizmetleri yönetimi üzerinde büyük etkileri vardır.
- c. Hastaneler katma bütçeli kuruluşlar olarak kurulur ve hizmetleri ile ilgili olarak döner sermaye işletmesine de sahiptirler. (Kavuncubaşı ve Kısa, 2007:135):

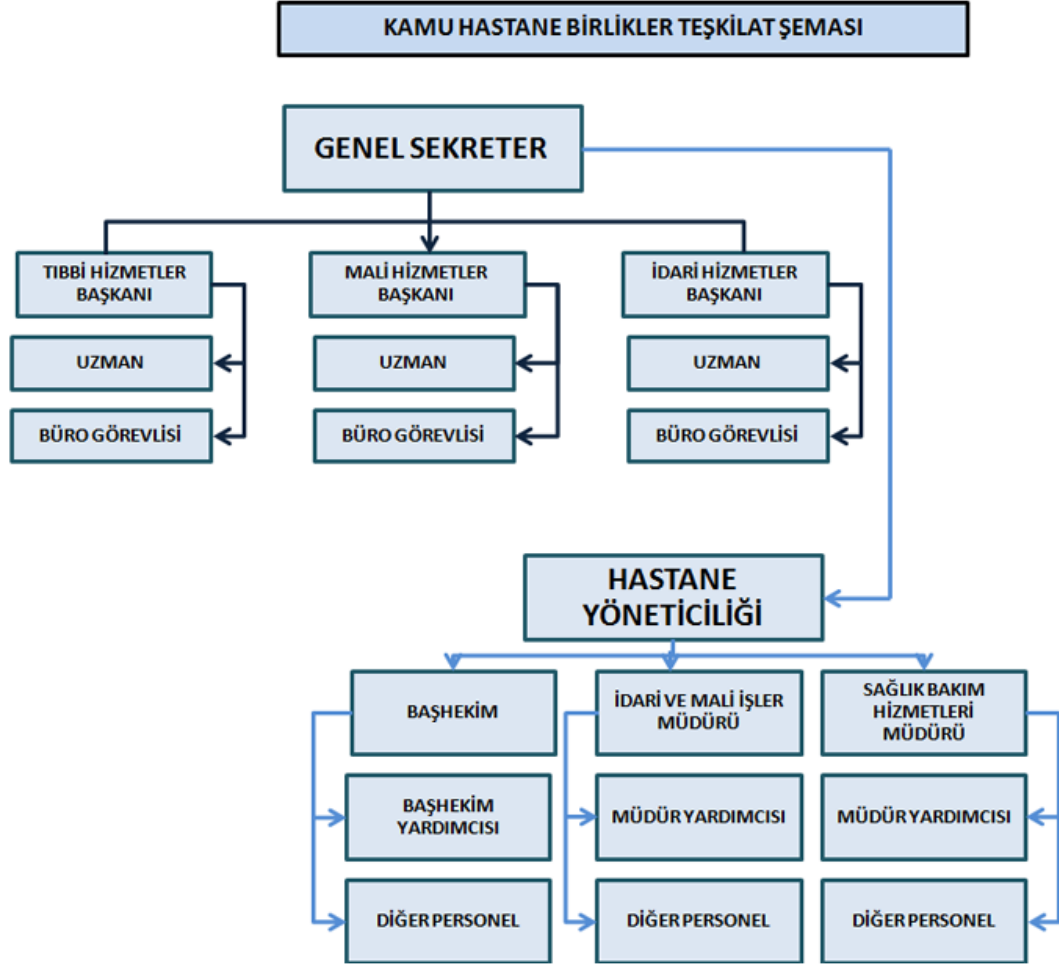
3.3 Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuş 31.10.2012 tarihli ve 3131 sayılı Makam Onayı ile yürürlüğe girmiştir. Kamu tüzel kişiliğini haiz Kurum, bağlı hastaneleri, ağız ve diş sağlığı merkezlerini ve benzeri sağlık kuruluşlarını kurmak ve işletmek, sağlık ve destek hizmetlerini yürütmek, gerektiğinde bunları birleştirmek, ayırmak, nakletmek veya kapatmakla görevlidir. Merkez ve taşra teşkilatı şeklinde örgütlenen Kurum, Merkezi Yönetim Bütçesi içerisinde iş ve işlemlerini yürütmektedir (Sayıştay, 2013: 1).

31.10.2012 tarihli ve 3131 sayılı makam onayı ile yürürlüğe giren Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Taşra Teşkilatı çalışma ve usul esasları hakkında yönergeye göre, birlik teşkilatı, Genel Sekreterlik ve hastane yöneticiliklerinden oluşur. Genel Sekreterlik birliğin en üst karar ve yürütme organıdır. Genel Sekreterlik bünyesinde tıbbi hizmetler, idari hizmetler ve mali hizmetler başkanlıkları kurulur. Birliğe bağlı sağlık tesisleri hastane yöneticisi tarafından yönetilir. Hastane yöneticisine bağlı olarak başhekimlik, idari ve mali işler ile sağlık bakım hizmetleri müdürlükleri kurulur.

Kurum tarafından, birliklerin ve hastanelerin büyüklükleri dikkate alınarak belirlenen hallerde, birlik ve hastanelerdeki yönetim görevleri tek kişiye verilebilir. Ancak, tabip olmayan yöneticilere; tıbbi hizmetler başkanlığı ve başhekimlik görevleri verilemez. Kurumca belirlenen norm ve standardı aşmamak şartıyla Genel

Sekreter tarafından başhekim yardımcılıkları ve müdür yardımcılıkları oluşturulur. Genel Sekreterliklerde sözleşmeli personel pozisyonuna bağlı olarak Kurum tarafından belirlenen sayıda uzman ve büro görevlisi istihdam edilir.



Şekil 3.1 Kamu hastane birlikler teşkilat şeması

3.4 Afiliasyon

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlükte, iş birliğinin anlamı, “amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı, teşrikimesai; bir işin çeşitli kişilerce yapılması” olarak yer almaktadır. Ortak amaç ve çıkarlara yönelik oluşturulan birliktelik, bir anlamda olumlu bir bağlılık ilişkisini yansıtmaktadır. İş birliğini “olumlu bağlılık” temelinde oluşturulan bir “resmi birliktelik” olarak algılamamız gerekmektedir. Ağırlık derecesine göre başlıca ilişki-birliktelik çeşitlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- a) İki yönlü yardımlaşma,
- b) Eşit şartlarda ortaklık, güç birliği,
- c) Asimetrik kaynakların birleştirilmesi ile güç birliği,
- d) Muhatabından programlı, tanımlanmış yardım ve destek alma,
- e) Muhatabının danışmanlığı ve gözetimi altında çalışma,
- f) Muhatabına üyelik, çalışan, dal, alt birim ilişkisi ile bağlı olma,
- g) Kendi özerk yapısını koruyarak bir üst birime bağlanma, bağlantılı olma

Geniş bir anlam kazandırılan” iş birliği”, farklı ağırlık derecelerinin yanında, iş birliğine esas teşkil eden konunun mahiyeti bakımından da farklılık arz edecektir. İş birliğinin sosyal, profesyonel, idari, akademik, teknik vb. alanlardaki bağlılıklara göre farklı nitelenmesi gerekecektir. Böylece “sosyal iş birliği”, “profesyonel iş birliği”, “idari iş birliği”, “akademik iş birliği” ve “teknik (alt yapı) iş birliği” gibi alt başlıklardan söz edebilir (Aydın: 2011).

3.5 Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunca belirlenen hizmet sunum şartları ve kriterleri dikkate alınmak suretiyle personelin unvanı, görevi, çalışma şartları ve süresi, hizmete katkısı, performansı, tetkik, eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri, yapılan muayene, ameliyat, anestezi ve girişimsel işlemler ile özellik arz eden birimlerde çalışma gibi unsurlar esas alınarak, döner sermayeden yapılacak ek ödemenin oran, usul ve esaslarını belirlemek, sağlık hizmetlerini iyileştirmek, kaliteli ve verimli hizmet sunumunu teşvik etmektir (Resmi Gazete, 2014).

3.6 Sağlık Tesislerinde Döner Sermaye Usul ve Esasları

08.05.2014 tarih ve 28994 sayılı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı sağlık tesislerinde görevli personele ek ödeme yapılmasına dair yönetmeliğin altıncı maddesine göre döner sermaye dağıtımı için bir komisyon oluşturulur. Döner sermaye komisyon üyeleri;

Hastane Yöneticisi, Başhekim, İdari ve Mali Hizmetler Müdürü, Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü, Dâhili ve cerrahi klinikleri ile laboratuvar ve röntgen birimlerini temsilen birer sorumlu uzman tabip, üçüncü basamak sağlık tesislerinde ise birer eğitim sorumlusu/eğitim görevlisi veya uzman tabip, Bir pratisyen tabip, Bir asistan,

Bir diş tabibi, Bir sağlık lisansiyeri (psikolog, diyetisyen, fizyoterapist, sosyal hizmet uzmanı, biyolog gibi), Bir sağlık hizmetleri sınıfı temsilcisi (hemşire, ebe veya sağlık memuru gibi), Bir teknik hizmetler sınıfı temsilcisi, Bir yardımcı hizmetler sınıfı temsilcisi, Bir genel idari hizmetler sınıfı temsilcisi, çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından sağlık ve sosyal hizmetler kolunda faaliyet gösteren sendikalardan o kurumda en çok üyeye sahip sendikanın temsilcisinden oluşur.

Döner sermaye komisyonu, dağıtılacak tutarı (karar alınan tutar), sağlık tesisinin o dönemde elde ettiği gayrisafi hasılatтан öncelikle Hazine payı, ile Bakanlık merkez payı ayrıldıktan sonra kalan miktarın 209 sayılı Kanununun 5 inci maddesinin nc fıkrasında belirlenen oranın sağlık tesisi kalite katsayısı ile çarpımı sonucu bulunan miktarı geçmeyecek şekilde belirler. Sağlık tesisi döner sermaye komisyonunca belirlenen dağıtılacak ek ödeme tutarı genel sekreterin onayıyla kesinleşir.

3.7 Özel Hastaneler

1933 tarihli ve 2219 sayılı Kanun'da özel hastane "hususî hastane" şeklinde ifade edilmektedir. Ancak zamanla bu kanuna dayandırılarak çıkarılan tüzük ve yönetmelikte "zel hastane" olarak adlandırılmıştır (Deryal, 2009: 2).

Özel hastaneler ise belirli dallarda bakım ve tedavi hizmeti sunan hastanelerdir. Bunların bir kısmı belli yaştaki veya cinsteki hastaları kabul eder. Diğer bir kısmı bazı hastalıklara yakalanan veya bazı organ veya organ grubuna ilişkin hastalıklara tutulan kişilerin bakım ve tedavi işlemlerinin gerçekleştirildiği yerlerdir. Ruh sağlığı ve akıl hastalıkları hastaneleri, ocuk hastaneleri, kadın bakımevleri, psikiyatri hastaneleri özel dal hastanelerine örnek gösterilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON-VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Kişileri eyleme geçirmek ve enerjilerini belli yönlerde yoğunlaştırmak motivasyon aracılığıyla sağlanır (Eroğlu, 1995: 247). Bu nedenle motivasyon belirli hedeflere ulaşmaya hizmet eder. Verimlilik ise motivasyonun en önemli hedeflerinden biridir. İşletmelerde işgörenlerin verimliliğinin yükseltilmesinde motivasyon doğru yönde etkilidir. Diğer taraftan bireyler teşvik edilebildiği oranda verimliliği yükseltmeye yönlendirilebilir (Akdemir, 2003: 78).

4.1 Verimlilik Ortamı Ekseninde Motivasyon

Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında örgütsel amaçlar ile kişisel amaçların örtüşmesi gerekir. Bu örtüşme gerçekleşirse motivasyon ile verimlilik ilişkisi ortaya çıkar. Örgütün amacına erişmesi durumunda birey de hedefe eriştiğine inanır böylelikle verimliliğin sağlanması daha kolay olur. Zira insanlar çalıştıkları iş çevresinden ve gerçekleştirdikleri işten memnun oldukları sürece daha fazla verimli çalışırlar. Verimlilik ortamı genel olarak yapısal, sosyal ve fiziksel olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. (Eren, 1997: 553).

4.1.1 Yapısal Ortam

Yapısal ortam, örgütlerdeki şekilsel ortamla ilgili olup temelde örgütün yapısını ve yönetimine ilişkin sistemleri içerir. Örgütün merkezi olma derecesi ve yapısı, katılım, uzmanlaşma, örgütün hiyerarşisi, örgüt içindeki bilgi akışı, kontrol, örgütün iklimi, yönetim ve ödül sistemleri gibi kavramlarla ilgili yapıya ilişkin bütün özellikler, çalışanların verimliliğinde doğrudan ya da dolaylı şekilde etkili olurlar (Gannon, 1979: 310-312).

4.1.2 Fiziksel Ortam

Fiziki ortam, mekânın seçilmesi ve düzenlenmesini ifade ettiği gibi aynı zamanda çalışmayla ilgili koşulların fiziki yönlerini de kapsamaktadır. Bireyler zamanlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirdikleri için çalıştıkları yerin fiziki koşulları, hem kendi sağlıkları açısından hem de istenilen düzeydeki performansa ulaşılabilmesi yönünden önem kazanmaktadır. İşyeri ortamının ergonomik koşullar açısından uygun duruma getirilmesi, çalışanların verimli çalışmaya yönelik motivasyonlarının sağlanabilmesi ve sorunsuz bir şekilde potansiyellerini işlerine aktarabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Dinçer, 1994: 31).

4.1.3 Sosyal Ortam

Sosyal ortam, örgüt içerisindeki enformel ortamı açıklar ve aralarında etkileşim bulunan grup ve kişiler ile ilgili ilişkileri içerir. Çalışanların sosyal gereksinimlerini örgüt içinde karşılayabilme olanakları, iş doyum düzeyini etkilemektedir. Verimlilik oranının artırılması, sosyal anlayış ve iş barışının hakim olduğu bir yerde işbirliği yaparak mümkündür. Örgütte yöneticilerin ideal bir ortam oluşturmaları, ancak örgütte işbirliğini ve ekip ruhunu özendirecek düzenlemelerin hayata geçirilmesi ve çalışanların aralarındaki arkadaşça ilişkilerin geliştirilmesinin önündeki engellerin kaldırılması ile sağlanabilir (Korman, 1978: 389).

4.2 Performans

Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun talep ettiği mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını devam ettirmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarına ulaşabilmeleri için de maddi üretim unsurları yanında insan gücüne gerek duyarlar. Örgütlerin bu aşamada karşılaştığı sorunlardan biri de çalışanların verilen işleri ne ölçüde yerine getirdiklerinin veya iş yapma becerilerinin ne olduğunun belirlenmesidir.

4.2.1 Performans Kavramı

Performans hem çalışma hayatımızda hem de yaşantımızın bütün evrelerinde her zaman karşılaşılan başarı şeklinde nitelendirilmektedir (Canman, 1993: 7). Performansın karmaşık bir kavram halini almaması için başarı veya performansın

karşılaştırılması ve ölçülmesi için belirli ölçütlerin oluşturulması gerekir. Performans kavramının amacına uygun şekilde tanımlanması karşılaştırma ve ölçümlerin yapılabilmesi için önemlidir. Performans kavramı, belli bir zaman dilimi içerisinde üretilen hizmet veya malların miktarı şeklinde tanımlanırken, literatürde işlevine göre verim, etkinlik, çıktı kavramlarıyla, bunun yanında bireyin yeteneği ile motivasyonu arasındaki ilişkinin bir sonucu biçiminde ifade edilmektedir (Kalkandelen, 1997: 154).

Performans genel manada, planlı ve belli bir amaca yönelik bir etkinliğin sonucunda elde edileni, nitel veya nicel olarak belirten bir kavram şeklinde de tanımlanmaktadır (Akal, 2005: 17). En yalın anlamıyla, personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkı ya da belirlenmiş olan hedefe ulaşım düzeyinin ölçümüdür. Performans kişileri farklı kılmayı sağlamaktadır. Aynı eğitim düzeyine sahip, aynı yaşta, aynı anda ve aynı mesleğe atanmış kişilerin bir süre geçtikten sonra yolları ayrılabilmekte ve biri tepe yöneticisi olabilir iken, diğeri her hangi bir başarı sağlayamamaktadır. Tüm bunlar kişilerin performansı ile yakından ilişkilidir.

4.2.2 İşgören Performansının Bileşenleri

İş gören performansı genelde; yetenek, motivasyon ve iş çevresi unsurları tarafından belirlenmektedir. Bu bileşenlerden birinin eksik olması halinde çalışanların performansı düşer. Dolayısıyla hedeflenen yüksek performans düzeyine ulaşılabilmesi ancak her iş görende bu üç bileşenin en üst düzeyde olması ile mümkündür (Fındıkçı, 2001: 312).

Yetenek (iş görenin yeterliliği); Örgütsel davranış yönünden önem taşıyan bireysel farklılıklar yaratan ve çalışanın işin gereklerini doğrudan sağlayarak yeterlilik ve yeteneği haiz olup olmadığını tespit eden bireysel nitelikler; cinsiyet ve yaş gibi demografik ya da biyografik özellikler; beceri, kapasite gibi yapabilirlik özellikleri ve kişinin nasıl biri olduğunu gösteren karakter özellikleri gibi kişisel özellikler olarak üç grupta değerlendirilmektedir. Yönetmel açıdan, iş performansının artırılması için, bu bütün bireysel niteliklerin işin gereklerine uygun olması zorunludur. İşin gerektirdiği yetenek düzeyi ne denli büyük olursa, söz konusu işin yetenek yönünden önemi de o denli büyük olur (Akyıldız, 2001: 13).

Motivasyon (iş görenin istekliliği); İş motivasyonu, çalışanın iş için harcadığı çabanın yönünü, düzeyini, ve devamlılığını belirleyen ve kişinin kendisinde var olan

güçleri gösterir. Motivasyon bu özelliği ile, bireyi çaba sarf etmeye yöneltmekte ve bunun sonucunda kişisel yetenek ve örgütsel destekle birleşerek performans düzeyini etkiler (Bateman, Zeithaml, 1990: 520-521).

İş çevresi; İş çevresi, bir işin gerçekleştirilebilmesi için gereken yer, yetki, ekipman, araç, malzeme, bütçe, bilgi, zaman ve benzeri koşulları kapsar. İşgören ne denli yeterli, yetenekli ve güdülenmiş olsa da, bu koşullar yeterli düzeyde sağlanmadığı sürece performans istenilen amaca ulaşamaz. Olumlu iş çevresi ve güçlü bir örgütsel desteğin verimlilik ve motivasyonu artırdığı ifade edilmektedir (Canman, 1993: 15-22).

4.2.3 Performansın Verimliliğe Etkisi

Yüksek verimlilik amacının gerçekleştirilebilmesi için, yöneticiler, işgörenler ve ayrıca örgütün bütünü açısından bu amacın gerektirdiği destek ve şartlar oluşturulmalıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi de farklı ancak birbirini bütünleyici iki performans çıktısının uygulanmasına bağlıdır. Bunlardan biri performans etkililiği, diğeri ise kaynakların yerinde ve en uygun bir şekilde kullanıldığını ölçen performans etkinliğidir. Bu iki unsurun bir anda ve en yüksek orandan gerçekleştirilmesi halinde istenilen yüksek verimlilik amacına ulaşılabilir (Schermerhorn vd, 1994: 16-17).

4.3 İşgörenlerin Verimliliğe Yöneltilmesinde Motivasyonel Unsurların Rolü

İşgörenlerin verimliliğe yönlendirilmesinde motive edici unsurlar aşağıdaki şekilde ele alınabilir.

Ekonomik özendiricilere dayalı motivasyon uygulamaları; Bu uygulamalar; ikramiyeler, primler, parasal ödüller, ücretlerin performansa bağlı olarak artırılması ve çalışanların şirkete katılımının sağlanmasına yönelik faaliyetlerdir. Bu faaliyetlere bağlı olarak şirketlerde duruma göre; satışların artırılabilirdiği, verimliliğin doğrudan artırılabilirdiği, devamsızlık miktarının azaltılabilirdiği, kaza oranının düşürülebilirdiği, sağlık bakım giderlerinin minimum düzeye indirebilirdiği, işten ayrılma, hata oranlarının düşürülerek kalitenin yükseltilebilirdiği, yönetici devir hızının düşürülebilirdiği, sermaye maliyetinin alt düzeylerde tutulabilirdiği, üretim ve işgücü maliyetinin azaltılabilirdiği veya işletmede ekonomik büyümenin

sağlanabildiği hallere rastlanmıştır (Bingöl, 2006: 198). Öte yandan, bireyleri verimliliğe teşvik etmek için para ve ekonomik özendiriciler halen başlıca motivasyonel araçlardan biri olarak önemini korumayı sürdürmekle birlikte, ne şekilde verilmiş olursa olsun paranın uzun soluklu motive edici bir unsur olmadığı da herkesce malumdur (Akdemir, 2008: 94).

Psiko-sosyal teşvik edicilere dayalı motivasyon uygulamaları; Bu uygulamalar, ekonomi içerikli özendiricilere dayanan motivasyon uygulamalarının tamamlayıcısı olan ve iş görenlerin psiko-sosyal ihtiyaçları esas alınarak tasarlanmış uygulamalardır. Bağımsız çalışma imkanları, öneri sistemi, yapılan işin takdir edilmesi, işletmenin başarısından sorumlu tutulma, övgü, simgesel ödüller, özel yaşama saygı, gururlandırıcı hediyeler, statü ve değer sağlanması, teşekkür, başarılı bireylerin tanıtılması, sosyal uğraşlar gibi uygulamalar bir çok işletmede kullanılan psiko-sosyal motivasyon yöntemleridir (Pekel, 2001: 133).

Örgütsel ve yönetsel temellere dayalı motivasyon uygulamaları; Bu tür uygulamalar ise hedef belirleme, yetki verme, işgörenlerin kararlara katılımlarının sağlanması, eğitim imkanlarının sunulması, terfiler, evde çalışma imkanı, esnek çalışma saatleri, işyerindeki fiziki koşulların iyileştirilmesi, kalite çemberleri ve birlikte çalışma, bu şekildeki motive edici etkinliklerin başında gelir. Verimliliğin artırılması ve karşılaşılan sorunların çözülerek motive olma gayreti ekip çalışmasını ve kalite çemberlerini etkin olarak uygulayan örgütlerde ortak amaçlar açısından son derece önemli çalışmalar olarak kendini göstermektedir. Bu çalışmalar dünyadaki örgütlerin çoğunluğunda uygulanarak iş görenlerin verimliliği artırılmakta ve aynı zamanda artı değer kazandırılmaktadır (Eren, 1997: 87).

4.4 İş Tatmini

Çalışanların iş ve iş ortamıyla ilgili memnuniyeti iş tatmini ya da iş doyumunu olarak ifade edilmektedir (Naktiyok, 2002: 165). İş tatmini temel anlamıyla insanların işlerini ne kadar sevdiklerini ifade eder. İş, bireyin önemli gördüğü şeyleri ne oranda sağlarsa, bireyin işten aldığı tatmin de o düzeyde fazla olur. İş tatmini, bireyin istekleriyle işin özelliklerinin birbiriyle uyduğu zaman gerçekleşir. Bireyin aldığı eğitim ve edindiği alışkanlıklar doğrultusunda, çalıştığı veya çalışacağı işe ilişkin bir takım beklentileri vardır. Bireysel arzular ve yapılan işin şartlarının

birbirleriyle olan karmaşık etkileşimi, kişinin iş tatminini sağlar (Pekdemir, 2006: 16).

İş tatmini, bireyin yaptığı işi ya da bu iş açısından sahip olduğu deneyimlerini değerlendirdiğinde ortaya çıkan olumlu veya memnun eden bir duygusal haldir. Bingöl'e göre iş tatmini, algılanan işe dayandırılan değer, işte öğrenme fırsatları ve yeteneklerin kullanımı olmaktadır (Bingöl, 2006: 200). Çalışma yaşamında yer almak isteyen bireylerin yaptıkları işin niteliği ve çalışma ortamı ile ilgili bazı gereksinimleri vardır. Kişinin karakter özellikleri, eğitim ve deneyimleri, yaşı, cinsiyeti gibi unsurların şekillendirdiği bu gereksinimlerle işin uyumlu olması durumunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Keser, 2011: 99). İş doyumu, kişinin önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgilidir ve üç boyutu vardır (Şimşek, 1995: 91);

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanittir.
2. İş tatmini, genel olarak ihtiyaçların ne oranda karşılanmış olduğu veya beklentilerin hangi oranda aşılmış olduğunun belirlenmesidir.
3. İş tatmini, birbiriyle ilgili farklı tutumları temsil etmektedir. Bunlar terfi imkanları, işin kendisi, yönetim şekli, ücret, çalışma arkadaşları gibidir.

İş tatmini çalışan bireyin yaptığı işe karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak ya da iş görenin işine karşı ortaya koyduğu genel tutum şeklinde de ifade edilebilir, ayrıca iş tatmini insanların yaptıkları işe karşı tutumlarının yanında bilgi, inanç ve duygularını da içerir (Doğan, 2003: 59).

İşgörenin iş yaşamının çeşitli yanlarına ilişkin idealde bekledikleri ile gerçekte eline geçen arasındaki fark olarak da tanımlayabileceğimiz iş tatmini, işgörenlerin işleri ve işyerleri ile ilgili çeşitli tutuma yönelik boyutları olan genel ve karmaşık bir kavramdır. Bu tutumlar duygusal bir boyut içerdiğinden açıkça gözlemlenememekte ve sadece bireye sorularak konu hakkında fikir edinilebilmektedir (Eroğlu, 1996: 98).

4.4.1 İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmini basit olarak görülmesine rağmen aslında son derece karmaşık bir kavramdır (Başaran, 2004: 381). İnsan, günlük yaşamının en az üçte birini çalışma hayatına yani işine ayırmaktadır. Dolayısıyla kişinin mesleğinden almış olduğu tatmin kişinin kendisinden ve işin kendinden kaynaklanan etmenlerle doğrudan

etkilidir. İş tatminini etkileyen faktörler kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplanabilir.

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; yaş ve deneyim, cinsiyet, meslek ve iş konumu, eğitim düzeyi, zeka, kişilik ve bireysel farklılıklar, yetenek ve değerler olarak değerlendirilmektedir. örgütsel faktörler ise; işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, yönetim, çalışma grubu, kararlara katılma, iletişim, fiziksel koşullar ve çalışma koşulları olarak ele alınabilmektedir (Erdoğan, 1994: 377-378).

4.4.2 İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyonda ilk kural, sadece teşvik değil; performansa olumsuz etkide bulunacak uyaranların etkisinin azaltılması veya tamamen yok edilmesidir, daha sonra sorumluluğun paylaşılmasına yönelik istek oluşturmaktır. Motive olmak için ilk şart, motive olmayı ister duruma gelmektir. İnsanlar psiko-sosyal varlıklar olarak çeşitli gereksinimlere sahiptirler. Bunların bir bölümü fizyolojik ve somut, bir bölümü ise gözle görünmez, soyut, ancak büyük bir öneme haiz manevi gereksinimlerdir. Kişiye sunulan olanaklar, ihtiyaçların karşılanmasını sağlar, bu durum kişinin performansını etkiler. Bir örnekle açıklamak gerekirse; kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı ücret, satın alma gereksinimlerini karşılar. Kişinin çalışma sonucu elde ettiği motivasyon ise iş doyumuna ve işinde mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla insanın bir işteki motivasyonu ile ihtiyaçları arasında doğrudan bir bağ bulunmaktadır.

Motivasyon kavramının temelinde üç ana faktör yer almaktadır. Bu üç ana faktör (Keser, 2011: 2-79).

1. Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun farklı şekillerde davranmasına neden olan güçler ile bu güçleri hareket ettiren çevresel faktörler aracılığı ile davranışın tetiklenmesi,
2. Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi,
3. Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi olarak değerlendirilir. Bu faktörlerin bilinmesi motivasyon tanımlarının daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır.

Motivasyon kavramını toplum içinde yaşayan bireylerin gereksinimlerinin doyurulmasına yönelik bir eyleme geçme ve tamamlanma süreci olarak da değerlendirmek mümkündür. Motivasyon genel olarak iş görenlerin ve özellikle

yöneticilerin gelişme imkanlarını ve yeteneklerini ortaya çıkaracak şekilde, onların sosyal, kişisel, ekonomik ve toplumsal tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri anlamına gelir (Karaman, 2010: 28). Yöneticinin motivasyon konusu ile ilgilenmesi zorunludur. Çünkü yöneticinin başarısı, personelinin örgütün amaçları doğrultusundaki çalışmalarını; yetenek, güç ve bilgilerini eksiksiz olarak bu yönde harcamış olmasına bağlıdır. Motivasyonu sağlanmamış personelden yüksek performans sergilemesi beklenemez. Bireyler farklı nedenlerle çok değişik davranışlar gösterir. Yönetici için personel organizasyonunun kendi amaçları yönünde çalışmaları daha önemlidir. Çalışanlar çaba sarf ederek, yaptıkları işte başarılı olacaklarına ve bunun sonucunda ödüllendirileceklerine veya başarılı olmazlarsa sonuçlarına katlanacaklarına ve bu sonuçların kaçınmak isteyecekleri kadar ağır olabileceğine inanırlarsa motive olacaklardır.

4.4.3 İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi

Başaran tarafından, niteliğini düşürmeden bir birim ürünü en ucuza mal etmek diye tanımlanan verimlilik ile iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu; işten doyumun azlığının verimi de düşüreceği görüşü işgörenler arasında kabul görmüş bir görüştür (Başaran, 1994: 160).

İşgörenlerin iş doyumunun azlığının onu daha yüksek verimlilik için güdüye inancının doğmasına yol açmıştır. Bunlara göre iş doyumsuzluğu işgöreni iş doyumunu aramaya yöneltirken, iş doyumunu ise gevşemeye neden olabilmektedir.

4.4.4 İş tatmini ve Performans İlişkisi

İş tatmini ile performans ilişkisini açıklamaya yönelik üç varsayımdan söz edilebilir. Bunlar;

- a) İş tatmini performansın artmasında etkilidir.
- b) Performans iş tatmininin artmasında etkilidir.
- c) Ödüller hem iş tatmini hem de performansın artmasında etkilidir.

Bu yönde gerçekleştirilen çalışmalar, bir noktadaki ve belirli bir zamandaki iş tatmini ile sonuçta elde edilen performans arasında basit ve doğrudan bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır. İş tatmininin performansı artırmadığı ancak belirli durumlarda iş tatminiyle performans arasında farklı derecede bir ilişki

bulunduğu fikri ortaya atılmıştır (şimşek, 1998: 250). Sözgelimi vasıfsız, yarı vasıflı veya alt düzey işgörenlerine oranla, vasıflı, profesyonel ve üst-düzey iş görenlerde bu ilişkinin görülmesi daha olasıdır. Yüksek ödöl alan çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğu görölmüştür. Benzer biçimde yüksek başarı gösteremeyen işgörenlere ödöl verilmemesi başlangıçta onlar açısından tatminsizliğe neden olsa da, ilerde daha yüksek performans gösterilmesini sağlamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 33).

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1 Amaç, Kapsam ve Sınırlılık

Bu çalışmanın amacı, Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan personelin verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkisi üzerindeki etkisi ile ilgili görüşleri araştırılmıştır. Ayrıca verimlilik ve motivasyonu etkileyen faktörlerin personel üzerindeki motivasyonunda ne kadar etkili olduğu yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma için iki temel araştırma yöntemi oluşmaktadır. Teorik kısma veri toplama aracı olarak geçmiş yıllarda verimlilik ve motivasyon üzerine yapılan bilimsel makale, kitap ve tezlerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Alan çalışmasında ise Kahta Devlet Hastanesi personellerine uygulanan soru formlarından toplanmıştır.

Araştırmanın evreni 2013 Kasım ve Aralık aylarında Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşire, doktor, ebe, diş hekimi, tekniker, teknisyen, idari personel ve diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu tarihlerde Kahta Devlet Hastanesi'nde 666 kişi görev yapmaktadır. Ancak güvenlik ve temizlik personelleri olan 331 kişi soru formuna dahil edilmemiştir. Kalan 335 kişi arasında rastgele örneklem yöntemi ile seçilen ve soru formu uygulamasını kabul eden 193 personele soru formu uygulanmıştır.

Soru formunun büyük bir çoğunluğu yüz yüze yapılmış, anlaşılmayan hususlar hakkında deneklere bilgi verilmiştir. İş yoğunluğunun fazla olduğu acil, yoğun bakımı ve bazı polikliniklerde ise klinik sorumlularına soru formunun uygulama ile ilgili yapılış tekniği ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Birim sorumluları çalışan personellerin müsait olduğu zamanlarda soru formunu uygulamış olup, sonra bu soru formları tarafımdan toplanmıştır.

5.1.1 Yöntem ve Değerlendirme Biçimi

Araştırmada ilk olarak (Pekel, 2001) baz alınıp, bir soru formu hazırlanmış ve küçük bir gruba (25 kişi) uygulanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak istatistik analizleri (güvenirlilik ve faktör testi analizi) yapılmıştır. Ancak faktör ve güvenirlilik analizleri düşük çıktığı için (Pekel, 2001) soru formundan vazgeçilmiştir. Daha sonra SOYKENAR'ın, (2008) "Sağlık İşletmelerinde Personeli Motivasyonunu Etkileyen Faktörleri Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama" adlı çalışmasında kullandığı soru formu gözden geçirilmiş, yine faktör ve güvenirlilik analizleri yapılarak çalışmada kullanılmıştır.

Soru formunda toplam 22 tane soru sorulmuş ve sorularda 5'li Likert tekniği kullanılmıştır. Soru formunda soruların az olmasının nedeni ise, son dönemlerde yapılan anketlerde soru sayısının fazla olmasından dolayı yeterince ilgi göstermemelerine bağlı olarak soru formunun doğru doldurmalarına yöneliktir.

Ankette 14 tane soru bulunmaktadır. Ankette elde edilen veriler kapsamında verimlilik ve motivasyonu etkileyen faktörlerinden ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar gibi özellikler göz önünde tutulmuştur.

Soru formundan elde edilen veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Science) programı yardımıyla bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. Güvenirlilik, standart sapma, yüzde dağılımı, frekans analizi, one way anova analizi, regrasyon, korelasyon gibi analizler kullanılarak incelenmiştir.

Genel ortalamalar baz alınarak yapılan yüzdeler hesaplarının doğru bilgi içermeme ihtimaline karşılık frekans analizi yapılarak tablo da ek olarak gösterilmiştir. Tablo yorumlarında frekans analizindeki yüzdeler baz alınmıştır. Hazırlanan tablolarda (--) kesinlikle katılmıyorum, (-) katılmıyorum, (!) kısmen katılıyorum, (+) katılıyorum, (++) kesinlikle katılıyorum şeklinde gösterilmiştir.

Bu çalışma için geliştirilen ölçeğin güvenirliliği ve geçerliliğine yönelik güvenirlilik kat sayısı ($\alpha=802$) olarak belirlenmiştir.

5.1.2 Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçlar

Araştırmanın temel hipotezleri ve araştırmadan beklenen sonuçlar Tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo 5.1: Araştırmanın soruları, hipotezleri ve beklenen sonuçları.

Araştırma Sorusu	Hipotezler	Beklenen Sonuçlar
1. Yönetici faktörü çalışan personelin motivasyonunda etkili midir?	H1: Çalışan personelin motivasyonunda yönetici faktörü etkilidir.	Çalışan personelin motivasyonunda yönetici faktörü etkilidir.
2. Çalışma ortamı faktörü verimlilikte etkili midir?	H2: Çalışma ortamı verimlilik faktörü etkilidir.	Çalışma ortamı verimlilik faktörü etkilidir.
3. İş arkadaşları ile iletişim faktörü motivasyon ve verimlilikte etkili midir?	H3: Motivasyon ve verimlilikte iş arkadaşları faktörü etkilidir.	Motivasyon ve verimlilikte iş arkadaşları faktörü etkilidir.
4. Farklı meslek grupları faktörü motivasyon ve verimlilikte etkili midir?	H4: Motivasyon ve verimlilikte farklı meslek grupları faktörü etkilidir.	Motivasyon ve verimlilikte farklı meslek grupları faktörü etkilidir.

Tablo 5.2: Demografik özelliklere ait frekans analizi.

Demografik Özellikler		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	92	47,7
	Kadın	101	52,3
Yaş Durumu	18-23	38	19,7
	24-29	75	38,9
	30-35	55	28,5
	36-40	13	6,7
	41 ve Üzeri	12	6,2
Eğitim Durumu	Lise	51	26,4
	Önlisans	96	49,7
	Lisans	37	19,2
	Yüksek Lisans	9	4,7
Medeni Durum	Evli	86	45,5
	Bekar	108	55,5
Kurumdaki Görev	Doktor	15	7,8
	Hemşire	75	38,9
	Ebe	33	17,1
	İdari Personel	70	36,3

Tablo 5.2 (Devam): Demografik özelliklere ait frekans analizi.

Demografik Özellikler		Frekans (N)	Yüzde (%)
Sağlık Sektöründe Çalışma Yılı	1-3	51	26,4
	4-7	56	29,0
	8-10	61	31,6
	11-13	16	8,3
	13-Üstü	9	4,7
Aylık Gelir Durumu	2000 TL'den Az	46	23,8
	2000-2999 TL	104	53,9
	3000-4999 TL	34	17,6
	5000 TL ve Üstü	9	4,7
Ücret Seviye Durumu	Çok Düşük	25	13,0
	Düşük	50	25,9
	Orta	87	45,1
	Yüksek	22	11,4
	Çok Yüksek	9	4,7

Tablo 5.2'de ankete katılan kurum çalışanlarının demografik özellikleri incelenmiştir. Bu özellikler göz önüne alındığında ankete katılanların %47,7'si (92) erkek, % 52,3'ü ise (101) kadın oluşturmaktadır. Katılanların yaşları, % 19,7'si (38 kişi) 18-23 yaşları arasında, % 38,9'u (75) 24-29 yaşları arasında, % 28,5'i (55) 30-35 yaşları arasında, % 6,7 si (13) 36-40 yaşları arasında ve %6,2'si (12) 41 ve üzeri yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları tablo 5.1'de görüldüğü gibi, çalışanların % 26,4'ü (51 kişi) lise mezunu, % 49,7'si (96) önlisans mezunu, % 19,2'si (37) lisans mezunu ve %,4.7'si (9) ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu tablodan anlaşılmaktadır ki araştırmaya katılanların çoğu önlisans mezunudur.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarının dağılımları tablo 5.2'de görüldüğü üzere, çalışanların % 45,5'si (86 kişi) evli, % 55,5'u (108) bekar kişilerden oluşmaktadır. Devlet hastanesinde bekar çalışanların oranı daha yüksektir. Bu nedenle yöneticilerin personelinin moral ve motivasyonunu yükseltmeye yönelik planlama ve faaliyetlerine, evli olanlara oranla motivasyonlarının daha düşük olduğu kabul edilen, bekar çalışanlarından başlamaları elzemdir.

Çalışanların kadro durumlarına ilişkin (Unvan) tablo değerleri incelendiğinde, % 7,8'i (15 kişi) doktor, % 38,9'u (75) hemşire, % 17,1'(33) ebe ve % 36,3'ü (70) idari personel olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan da anlaşıldığı üzere araştırmaya katılanların çoğunluğunu hemşireler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların hizmet süreleri tablo'da görüldüğü gibi, çalışanların % 26,4'ü (51 kişi) 1-3 yıl, % 29,0'ı (56) 4-7 yıl, % 31,6'sı (61) 8-10 yıl, % 8,3'ü (16) 11-13 yıl ve % 4,7 (9) 13 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

Çalışanların ücret durumunu incelediğimizde, araştırmaya katılanların % 23,8'i (46 kişi) 2.000 TL den daha düşük, %53,9'u (104) 2.000-2.999 TL arasında, % 17,6'sı (34) 3.000-4.999 TL arasında ve % 4,7'(9) 5.000 TL ve üstünde bir ücret aldıkları görülmektedir. Çalışanların motivasyonunu olumlu istikamette etkileyen ve ekonomik bir faktör olan ücret seviyesini incelediğimizde, % 53,9 oranında personelin maaş durumunun, ülkemiz ve bölgemizin sosyoekonomik şartları göz önünde bulundurulduğunda iyi bir düzeyde olduğu (2.000-3.000) TL söylenebilir.

Kahta Devlet Hastanesi çalışanlarının gelir seviyesine yönelik algıları değerlendirildiğinde, çalışanların % 13,0 (25 kişi) ücretlerini çok düşük görmekte, % 45,1'(87 kişi) orta, % 11,4'ü (22) yüksek ve % 4,7'si (9) ise ücret seviyesini çok yüksek algılamaktadırlar. Genel olarak bakıldığında çalışanların ücret seviyesini %61,2 (118 kişi) oranında iyi olarak düşündükleri bulgulanmıştır.

5.2 Bulgular

5.2.1 Değişkenlerle İlgili Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlayabiliriz. Daniel'e (1988) göre faktör analizi, bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir (Akt.Stapleton, 1997). Rennie (1997) ise, faktör analizini maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak açıklamaktadır.

Tablo 5.3: Faktör analizi.

Sorular	Motivasyon	Verimlilik	Motivasyon ve Verimlilik
M1	0,563		
M2	0,647		
M3	0,669		
M4	0,672		
M5	0,486		
M6	0,405		
V1		0,467	
V2		0,543	
V3		0,715	
V4		0,703	
V5		0,735	
V6		0,784	
MV1			0,743
MV2			0,774

M: Motivasyon

V: Verimlilik

MV: Motivasyon ve Verimlilik

Faktör Analizi, bilindiği üzere, birbiriyle bağlantısı olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına yönelik ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir. Hair vd. (1998) faktör yüklerini değerlendirirken $-/+ 0,3$ 'ü az (minimal), $-/+ 0,4$ 'ü çok önemli ve $-/+ 0,5$ pratik açıdan anlamlı olarak ele almayı önermiştir (Altunışık vd., 2010:261-281). Yani tabloda görülen tüm sorular pratik açıdan anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Çünkü motivasyon faktöründeki maddelerin yükleri 0,405 – 0,672 arasında; verimlilik faktöründeki maddelerin yükleri 0,467 – 0,784 arasında; motivasyon ve verimlilik faktöründeki maddelerin yükleri 0,743 – 0,774 arasındadır.

5.2.2 Motivasyon - Verimlilik – Motivasyon ve Verimlilik Sonuçlarının Güvenilirlik Analizleri

Hazırlanan soru formu 193 kişiye uygulanmış ve güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.4: Güvenilirlik analizi.

Alt Ölçekler	Maddde sayısı	Cronbach's Alpha
Motivasyon	6	,791
Verimlilik	6	,699
Motivasyon ve Verimlilik	2	,823

Ankette yer alan değişkenlerin oluşturduğu faktörlere ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmıştır. Bu oranın 70 ve üstünde bir sayı çıkması değişkenlerin yeteri kadar güvenilir olduğunu gösterir (Engizek, 2011:59). Analizde motivasyon güvenilirlik katsayısı ,791; verimlilik güvenilirlik katsayısı ,699; motivasyon ve verimlilik güvenilirlik katsayısı ,823; ve bunların ortalaması da ,758 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışan personellerin alt boyutlarıyla beraber yüksek güvenilirlikte denilebilir.

Tablo 5.5: Motivasyon frekans ve ortalama analizi

Motivasyon	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans (S)				
				Yüzdeler				
				--	-	!	+	++
Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi, iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	193	3,33	1,17	16	27	61	54	35
				8,3	14,0	31,6	28,0	18,1
Yöneticilerimin alacağı kararlarda, benim de görüşümü alması önemlidir.	193	3,83	1,03	5	16	43	71	58
				2,6	8,3	22,3	36,8	30,1
Kurumumuzda ihtiyaç olduğunda (personel arasındaki şikayetler için) şikayet olanakları vardır.	193	3,38	1,16	16	26	53	64	34
				8,3	13,5	27,5	33,2	17,6
Kurumumuzda çalışanlar arasındaki şikayetler ile ilgili adil çözümler bulunmaktadır.	193	3,33	1,19	17	30	53	58	35
				8,8	15,5	27,5	30,1	18,1
Amirlerimle ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması, maaşımın iyi olmasından daha önemlidir.	193	3,55	1,16	12	22	53	58	48
				6,2	11,4	27,5	30,1	24,9
Yöneticilerin başarılı olan personele, herkesin önünde teşekkür etmesi veya plaket vermesi çalışanların motivasyonunu artırır.	193	3,69	1,14	12	16	44	67	54
				6,2	8,3	22,8	34,7	28,0
Ortalama	193	3,51	1,18	13	22,8	51,6	62	44
				6,7	11,8	26,5	32,2	22,8

Tablo 5.5’te Kahta Devlet Hastanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerine ilişkin verilen ifadelere katılma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo incelendiğinde kurum çalışanlarının motivasyon algılarını öğrenmek için; yönetim tarafından takdir edilmeleri ve değer verilmeyi, iyi bir ücrete tercih edip etmedikleri, kararlar alınırken çalışanların görüşlerine başvurulmasını ne kadar önemsedikleri, şikayet mekanizmasının nasıl işlediği ve şikayet sürecinin adil olarak sonuçlanıp sonuçlanmadığı, yöneticiler ile iyi bir ilişkiye sahip olmayı, yüksek bir ücret almaktan daha fazla değer verilip verilmediği ve başarılı çalışanlara herkesin huzurunda teşekkür edilmesinin motivasyona etkisi sorgulanmıştır. Tablo 6.3’ün değerlerine göre, Kahta Devlet hastanesinde çalışanların motivasyon algıları şu şekildedir. Yönetim tarafından takdir edilmeyi ve değer verilmeyi, iyi bir ücrete tercih etmede % 46,1; alınan kararlarda çalışanların görüşlerine başvurulmasına önem vermede % 66,9; şikâyet olanaklarının bulunması noktasında % 50,8; şikayetlere adil çözümler geliştirmede % 48,2; amirler ile ilişkilerinin iyi olması iyi bir maaştan daha önemlidir sorusuna % 55,0 oranında katıldıkları ve çalışanlara başarılarından dolayı herkesin huzurunda teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi motivasyonu artırmada % 62,7 oranında katıldıkları, alınan kararlarda çalışanların da fikirlerinin alınmasına çok önem verdikleri % 66,9 oranında tespit edilmiştir.

Tablo 5.6: Verimlilik frekans ve ortalama analizi

Verimlilik	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans (S)				
				Yüzdellik				
				--	-	!	+	++
İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	193	3,64	1,10	11	14	55	66	47
				5,7	7,3	28,5	34,2	24,4
İşyerimdeki çalışanlar arasındaki çatışmalarda yöneticiler uzlaştırıcıdır.	193	3,57	1,13	14	17	47	74	41
				7,3	8,8	24,4	38,3	21,2
İşimle ilgili sorumluluklarımı yerine getirebilecek kadar yetkiye sahibim	193	4,05	,95	4	9	32	75	73
				2,1	4,7	16,6	38,9	37,8
İşimi yaparken kendime olan güvenim arttıkça iş verimim de artmaktadır.	193	4,24	,91	4	5	23	69	92
				2,1	2,6	11,9	35,8	47,7
İş arkadaşlarımdan olumlu davranışlara sahip olanlar benim çalışma verimliliğimi arttırmaktadır.	193	4,27	,88	3	6	19	71	94
				1,6	3,1	9,8	36,8	48,7
İşimle ilgili mesleki tehlikelerin az olması verimliliğimi olumlu etkilemektedir.	193	4,21	,97	3	11	17	72	90
				1,6	5,7	8,8	37,3	46,6
Ortalama	193	3,99	0,99	6,5	10,3	32,1	71,1	72,8
				3,4	5,4	16,7	36,8	37,7

Tablo 5.6’da Kahta Devlet Hastanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerine ilişkin verilen ifadelere katılma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 5.6 incelendiğinde çalışanların verimlilik algılarını öğrenmek için; işinde terfi etmeyi iyi bir ücrete tercih edip etmedikleri, yöneticilerin çıkan anlaşmazlıklarda birleştirici bir rol üstlenmedeki durumları, personelin sorumluluklarını yerine getirmede yeterli yetkiye sahip olup olmadıkları, işlerini yaparken özgüvenin artması ile verimliliklerinin de aynı istikamette artacağını, çalışma arkadaşlarının olumlu davranışları karşısında verimliliklerinin yükselip yükselmeyeceği ve iş riskinin az olmasının verimlilik üzerinde etkisi sorgulanmıştır.

Tablo 5.4’ün değerlerine baktığımızda kurum çalışanlarının verimlilik algıları şu şekildedir. İşinde terfi edimesini iyi bir ücrete tercih etmede %58,6; amirlerin çıkan anlaşmazlıklarda birleştirici bir rol üstlenmede % 59,5; çalışanların sorumluluklarını yerine getirmede yeterli yetkiye sahip olmada % 76,7; iş yaparken kendilerine olan güven arttıkça iş verimi de artar sorusuna % 83,5 oranında katıldıkları, iş arkadaşlarından olumlu davranışlara sahip olanlar çalışma verimliliğini arttırmada % 85,5 ve işleri ile ilgili mesleki tehlikelerin az olması verimliliklerini olumlu etkilemede % 83,9 oranında katıldıkları saptanmıştır.

Kahta Devlet Hastanesi çalışanlarının genel anlamda, çalışma arkadaşlarının iyi davranışlara sahip olmalarını büyük bir oranla (% 85,5) önemsedikleri ve verimliliği artırıcı unsur olarak gördükleri ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin, personel verimini sağlamak amacıyla kurum çalışanları arasında iyi bir diyalog mekanizması geliştirmeleri, çatışmaları ve iş riski gibi sorunları azaltmaya yönelik kalıcı çözümler üretmeleri sonucu tespit edilmiştir.

Tablo 5.7: Motivasyon ve verimlilik frekans ve ortalama analizi

Motivasyon ve Verimlilik	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans (S)				
				Yüzdeler				
				--	-	!	+	++
Bize işimizle ilgili mesleki eğitimler verilmesi verimliliğimizi arttırmaktadır.	193	4,25	,875	3	6	19	75	90
				1,6	3,1	9,8	38,9	46,6
İş arkadaşlarımla aramızdaki iletişimin iyi olması verimliliğimizi arttırmaktadır.	193	4,38	,828	3	5	10	71	104
				1,6	2,6	5,2	36,8	53,9
Ortalama	193	4,31	0,85	3	5,5	14,5	73	97
				1,6	2,9	7,5	37,8	50,2

Tablo 5.7’de kurum çalışanlarının motivasyon ve verimlilik algıları ölçülmüştür. Çalışanların bu algılarını ölçmek için iş ile ilgili mesleki eğitimlerin verimliliği artırıp artırmadığı, iş arkadaşları ile iletişimlerinin iyi olmasının verimliliği artırmadaki etkisi araştırılmıştır.

Tablo 5.5’in değerlerine göre, kurum çalışanlarının motivasyon ve verimlilik algıları şu şekildedir. İş ile ilgili mesleki eğitimlerin verilmesi verimliliği artırmada % 85,5 ve çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin iyi olması verimliliği artırdığına, çalışanların % 90,7 oranında katıldıkları tespit edilmiştir. Bu değerlere bakıldığında, çalışanlar arasında iyi bir iletişim sistemine yüksek bir katılım ile değer verildiğine ilişkin sonucun (% 90,7) şaşırtıcı olmadığını söylemek mümkündür. Nitekim önceki tablo sonuçlarına baktığımızda (Tablo 5.4), iş arkadaşlarından olumlu davranışlara sahip olanlar çalışma verimliliğini artırır sorusuna % 85,5 ile aynı doğrultuda yüksek bir oranda katıldıkları açıkça görülmektedir. Bu durum genel olarak ifade edilecek olunursa; Kahta Devlet Hastanesi çalışanlarının özetle arkadaşlık ilişkilerine, arkadaşlarının hal ve hareketlerine büyük bir önem verdikleri sonucu çıkarılabilir.

Tablo 5.8: Crosstabs testi

Aylık gelir	Ücret Seviyesi					Toplam
	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	
2000 TL den az	14 56,0 %	24 48,0 %	5 5,7 %	3 13,6 %	0 0,0 %	46 23,8 %
2000 - 2099 TL	8 32,0 %	23 46,0 %	62 71,3 %	9 40,9 %	2 22,2 %	104 53,9 %
3000 – 4099 TL	2 8,0 %	3 6,0 %	15 17,2 %	9 40,9 %	5 55,6 %	34 17,6 %
5000 TL ve üstü	1 4,0 %	0 0,0 %	5 5,7 %	1 4,5 %	2 22,2 %	9 4,7 %
Toplam	25	50	87	22	9	193

Tablo 5.8’de çalışanların ücret seviyesi ile aylık gelirleri arasında çapraz tablo işlemine göre; aylık gelirleri 2000 TL den az olanlar %56,0 (14 kişi) çok düşük, %48,0 (24 kişi) düşük, 2000 – 2099 TL olanlar %71,3 (62 kişi) orta, %46,0 (23 kişi) düşük, 3000 – 4099 TL olanlar %55,6 (5 kişi) çok yüksek, %40,9 (9 kişi) yüksek, 5000 TL olanlar %22,2 (2 kişi) çok yüksek, %5,7 (5 kişi) orta olarak algılanmaktadır. Genel olarak bakıldığında ücret seviyeleri iyi düzeyde olarak bulgulanmıştır.

5.2.3 Motivasyon ve Verimlilik ve Demografik Özelliklerin Verimlilik – Motivasyon İlişkisi Üzerindeki Etkisinin One-Way Anova ve Independent -T Testleriyle Ölçülmesine Yönelik Analizler

Tablo 5.9: Homojenite testi

Değişkenler	Levene Testi	df1	df2	Sig.
Motivasyon	,548	13	178	,891
Verimlilik	1,576	13	178	,096
Motivasyon ve Verimlilik	1,384	13	178	,171

Anova testinin varsayımlarından olan “grupların varyansları homojendir” savını doğrulamak için homojenite testi uygulanmış ve bütün grupları Sig.(Anlamlılık) değeri 0,05’ten büyük olduğu görülmüştür. Bu da değişkenlerin homojen olduğunu göstermektedir. Bu durum da bize; eğer grupların ortalamaları arasında fark varsa çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan “Tukey” testini kullanabileceğimizi göstermektedir.

Tablo 5.10: Çalışan personellerin görevlerinin motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi

Değişkenler	Görev	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Motivasyon	Doktor	15	2,02	,24	37,63	0,000
	Hemşire	75	1,83	,30		
	Ebe	33	2,25	,29		
	İdari personel	70	2,37	,36		
	Toplam	193	2,11	,40		
Verimlilik	Doktor	15	3,61	,46	6,98	0,000
	Hemşire	75	2,94	,71		
	Ebe	33	2,42	,66		
	İdari personel	70	3,00	,69		
	Toplam	193	3,10	,71		

Tablo 5.10’deki değerlere bakıldığında; çalışanların kurumdaki meslek grupları arasında motivasyon ve verimlilik konusunda, % 5 önem düzeyinde ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında 2,37 ortalama ile en yüksek motivasyona sahip olan kesimin idari personel olduğu, ebe’lerin 2,25 oranla ikinci sırada yer aldığı, bunları 2,02 ortalama ile doktor’ların

takip ettiği ve 1,83 oran ile en düşük motivasyon değerine ise hemşirelerin sahip olduğu görülmektedir.

Motivasyon konusunda doktorlar idari personele oranla; hemşireler ebe ve idari personele göre; ebe hemşireye oranla; idari personel ise doktorlar ve hemşireye oranla farklı düşünmüşler ve bu farklılık ($p<0,000$) olduğundan Anova testine (tukey) bakıldığında anlamlıdır.

Hemşireler motivasyon düzeyi en düşük olan çalışanlar olmuştur. Bunun temel sebebi; hemşirelerin daha çok insanla muhatap olmaları, hem doktorlara hem de ebelere yardımcı personel olmaları gösterilebilir. Çünkü hemşireler bir çok rolü bir arada yaptıklarından daha çabuk yorulmakta ve tükenmektedirler. Bu da onların daha az motive olmalarına sebep olmaktadır denebilir.

Çalışanların verimlilik algılarına bakıldığında; doktorların 3,61 oranla en yüksek verimliliğe, onlardan sonra 3,00 oran ile idari personel yer alırken 2,94 oranla hemşireler ve 2,42 oran ile en düşük verimliliğe sahip kesimin ebeler olduğu görülmektedir. Bu durumda ebelerin en düşük verimliliğe sahip oldukları görülmektedir.

Verimlilik konusunda ebeler hemşirelere oranla; hemşireler idari personel ve doktorlara oranla; doktorlar ebelere oranla; idari personel ise ebelere göre farklı düşünmüşler ve bu farklılık ($p<0,000$) olduğundan Anova testine (tukey) bakıldığında anlamlıdır.

En düşük verimliliğe sahip çalışan personel ebelerdir. Bunun temel sebebi; gece, gündüz, hafta sonu ve tatil günlerinde çalışıyor olmaları bazı ailevi huzursuzluklara neden olabilmektedir. Ayrıca fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan dışa kapalılık ve monotonluk diğer birimlerle olduğu gibi çevresi ile de sınırlı bir iletişime maruz kaldıklarından kendilerini verimsiz gördükleri söylenebilir.

Tablo 5.11: Çalışan personellerin eğitim seviyelerinin motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi.

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Motivasyon	Lise	51	1,87	,42	11,11	,000
	Önlisans	96	2,19	,34		
	Lisans	37	2,27	,40		
	Yüksek L.	9	2,01	,24		
	Toplam	193	2,11	,40		
Verimlilik	Lise	51	3,00	,65	1,99	,117
	Önlisans	96	3,10	,70		
	Lisans	37	3,08	,84		
	Yüksek L.	9	3,62	,43		
	Toplam	193	3,10	,71		

Araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri ile motivasyon ve verimlilik algıları arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonucunda; eğitim seviyeleri ile motivasyon algıları arasında ($p < 0,005$) anlamlılık seviyelerinde anlamlı fark görülmüştür. Farkın kaynağının belirlenmesi için porthoc testlerinde Tukey testi sonucuna göre ortalamalara bakıldığında, 2.27 ortalama ile en yüksek motivasyona sahip olanların Lisans mezunu olduğu görülmektedir. 2.19 ortalama ile Önlisans mezunlarının, 2.01 ortalama ile Yüksek Lisans mezunu ve en düşük ortalama (1,87) ise Lise mezunlarının sahip olduğu bulgulanmıştır.

Motivasyon durumlarına göre lise mezunu olanların yüksek lisans mezunu olanlara oranla; yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına oranla; önlisans mezunlarının lisans ve yüksek lisans mezunlarına oranla ve lise mezunlarının da ön lisans mezunlarına oranla farklı düşünmüşler ve bu farklılık ($p < 0,000$) olduğundan Anova testine (tukey) göre anlamlıdır.

En düşük motivasyon sahibi çalışan personel lise mezunlarıdır. Bu sonuca göre eğitim düzeyi ile motivasyon arasında doğru orantılı bir ilişkiden bahsedilebilir. Bu anlamda motivasyon düzeyinin en düşük oranda, yine eğitim seviyelerinin düşük olduğu (Lise mezunu) çalışanlarda ortaya çıkması anlamlıdır. Genel olarak çalışanlarda eğitim seviyesi arttıkça buna bağlı olarak motivasyon oranlarının da arttığı söylenebilir.

Kahta Devlet hastanesinde işgörenlerin algılarına göre eğitim durumlarının verimlilik üzerinde etkisi açısından anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) oluşmamıştır. ortalamalara bakıldığında 3,62 ortalama ile en yüksek verimliliğe sahip olanların Yüksek lisans mezunu, 3,10 ortalama ile Önlisans mezunları, 3,08 ortalama ile Lisans mezunu ve 3,00 oranla en düşük ortalamaya ise Lise mezunlarının sahip olduğu bulgulanmıştır

Verimlilik konusunda ön lisans mezunları lise mezunlarına oranla; yüksek lisans mezunlarının lisans ve ön lisans mezunlarına oranla ve ön lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre farklı düşünülmüşlerdir. Ancak bu farklılık ($p<0,117$) olduğundan Anova testine (tukey) göre anlamsızdır.

Tablo 5.12: Çalışan personellerin yaş gruplarının motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi.

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Motivasyon	18-23	38	2,44	,27	64,00	,000
	24-29	75	2,39	,22		
	30-35	55	2,55	,28		
	36-40	13	2,64	,33		
	41 ve üzeri	12	2,77	,28		
	Toplam	193	2,49	,40		
Verimlilik	18-23	38	2,31	,61	4,02	,004
	24-29	75	2,30	,76		
	30-35	55	2,47	,65		
	36-40	13	2,60	,60		
	41 ve üzeri	12	2,48	,74		
	Toplam	193	2,40	,71		

Araştırmaya katılanların yaş gruplarının ile motivasyon ve verimlilik algıları arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonucunda; yaş gruplarının ile motivasyon algıları arasında ($p<0,005$) anlamlılık seviyelerinde anlamlı fark görülmüştür. Farkın kaynağının belirlenmesi için porthoc testlerinde Tukey testi sonucuna göre ortalamalara bakıldığında yaşın motivasyon, verimlilik ile bir ilişkisi tespit edilmiştir. Anova testine (tukey) bakıldığında, 24-29 yaş grubu ile 18-23 yaş grupları arasında; 30-35 yaş grubu 24-29 ve 18-23 grubuna oranla; 36-40 yaş grubu 30-35, 24-29 ve 18-23 yaş grubuna göre; 41 ve üstü yaş

grubuna ait bireyler de 30-35, 24-29 ve 18-23 yaş grubuna ait bireylere oranla farklı düşünmüş ve bu farklılık da anlamlı ($p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Gruplara bakıldığında her grup kendisinden genç olan gruplara oranla farklı düşünmüştür. Ortalamalara bakıldığında yaşı büyük olanın motivasyonunun daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü çalışmada en yüksek tutum 5 değeri ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yani beş değerine yaklaşıldıkça motivasyonun arttığı söylenebilir. Bu durum çalışmamızda oldukça şaşırtıcı bir sonuçtur. Çünkü genç olanların daha hırslı ve kendini ispatlamak için motive olmuş olması beklenirken, veriler bu durumun tam tersini söylemektedir. Belki bu durum, yaşı büyük olan çalışanın kurumu daha çok benimsemiş olması ve kurumun başarısı için daha çok çalışma isteğine sahip olabileceği ile açıklanabilir.

Tablo 5.13: Çalışan personellerin ücret seviyelerinin motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi.

Değişkenler	Ücret Seviyesi	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Motivasyon	Çok Düşük	25	1,97	,39	4,37	,002
	Düşük	50	1,99	,34		
	Orta	87	2,16	,38		
	Yüksek	22	2,27	,42		
	Çok Yüksek	9	2,38	,51		
	Toplam	193	2,11	,40		
Verimlilik	Çok Düşük	25	2,46	,78	28,01	,000
	Düşük	50	2,75	,46		
	Orta	87	3,20	,57		
	Yüksek	22	3,75	,53		
	Çok Yüksek	9	4,16	,43		
	Toplam	193	3,10	,71		

Araştırmaya katılanların ücret seviyeleri ile motivasyon ve verimlilik algıları arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonucunda; yaş seviyelerinin ile motivasyon algıları arasında ($p<0,005$) anlamlılık seviyelerinde anlamlı fark görülmüştür. Farkın kaynağının belirlenmesi için porthoc testlerinde Tukey testi sonucuna göre ortalamalara bakıldığında Tablo 5.11'deki değerlere bakıldığında; ücret durumu ile motivasyon ve verimlilik konusunda, % 5 önem düzeyinde ($p<0,05$) anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir.

Ortalamalara bakıldığında çalışanların 1,97'si ücretini çok düşük görmekte iken 1,99'u düşük görmektedir. 2,16 ortalama ile orta, 2,27 ortalama ile yüksek ve 2,38 ortalama ile de ankete katılanlar ücretlerini çok yüksek bulmaktadırlar.

Çalışanların motivasyonunu pozitif etkileyen ücret, maddi bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların özellikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan ücret seviyesi önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanlarda, ücretin motivasyon üzerinde etkisi ($p < 0,002$) olduğundan Anova testine (tukey) göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak Hastane çalışanlarının ücretlerini yeterli gördükleri söylenebilir.

Ortalamalara bakıldığında çalışanların ücret algısı arttıkça (en düşükten-en yükseğe) motivasyon düzeylerinin de aynı paralelde yükseldiği açıkça görülmektedir. Ücretini çok düşük görenler 1,97 ortalama (25 kişi) ile en düşük motivasyona, ücret seviyesini çok yüksek bulanların ise 2,38 ortalama (9 kişi) ile en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanlarda ücret seviyesinin verimliliğe etkisi bakımından; 2,46 ortalama ile çok düşük, 2,75 ortalama ile düşük, 3,20 ortalama ile orta, 3,75 ortalama ile yüksek ve 4,16 ortalama ile sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda ebelerin en düşük verimliliğe sahip oldukları görülmektedir.

Ortalamalara bakıldığında; benzer şekilde çalışanların aldığı ücret ile ilgili algıları arttıkça verimliliklerinin de aynı istikamette arttığı saptanmıştır. Çalışanlarda, ücretin verimlilik üzerindeki etkisi ($p < 0,000$) olduğundan Anova testine (tukey) göre anlamlıdır. ücretini çok düşük görenler 2,46 ortalama (25 kişi) ile en düşük verimliliğe, ücret seviyesini çok yüksek bulanların ise 4,16 ortalama (9 kişi) ile en yüksek verimliliğe sahip oldukları bulgulanmıştır.

Tablo 5.14: Cinsiyetin motivasyon ve verimlilik etkisini test etmeye yönelik anova testi

Bağımlı Değişkenler	Grup	N	Ortalama	Standart S.	t	df	p
Motivasyon	Erkek	92	2,08	,40	-,916	191	,024
	Kadın	101	2,14	,40			
Verimlilik	Erkek	92	3,11	,75	208	191	,026
	Kadın	101	3,09	,68			
Motivasyon ve Verimlilik	Erkek	92	3,62	,85	-,066	191	,005
	Kadın	101	3,63	,94			

Tablo 5.14'deki değerler incelendiğinde varyanslarımız homojendir. Hastane çalışanlarına baktığımızda Kadınların; Motivasyon (2,14>2,08) algılarının erkeklerinkinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkeklerin; verimlilik (3,11>3,09) algıları ise kadınlarınkinden yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna rağmen tabloda yer alan Sig. değeri incelendiğinde çalışanlarda cinsiyetin motivasyon ve verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Tablo 5.15: alışan personellerin medeni durumlarının motivasyon verimlilik etkisini ölçmek için 't testi'

Bağımlı değişkenler	Grup	N	Ortalama	Standart S.	t	df	p
Motivasyon	Evli	86	2,13	,37	,815	188	,062
	Bekar	104	2,08	,42			
Verimlilik	Evli	86	3,09	,73	-,086	188	,005
	Bekar	104	3,10	,69			
Motivasyon ve Verimlilik	Evli	86	3,58	,84	-,749	188	,025
	Bekar	104	3,67	,91			

Tablo 5.15'deki değerlere göre varyanslarımız homojendir. Bu nedenle T testi tablosunun "equal variances assumed" kısmı yani üst satırdaki değerler dikkate alınmıştır. Tablo incelendiği zaman evli çalışanların motivasyon konusunda bekar çalışanlardan daha fazla bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Ancak verimlilik konusunda bekar çalışanların evli çalışanlar düzeyinde bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir Motivasyon ve verimlilik arasındaki farkın da anlamlı bir fark olmadığı bulgulanmıştır.

Tablo 5.16: Korelasyon analizi

	Ort.	Std. Sp.		Motivasyon	Verimlilik
Motivasyon	2,11	0,402			
			r	1	
Verimlilik	3,10	0,716	p	0,000	
			r	0,288	1

Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler (Şıklar, 2003:269). Bu çalışmada korelasyon katsayıları Tablo 5.16’da verilmiştir. Buna göre, motivasyon ile verimlilik ($r=0,288$ $p=0,00$) anlamlı bir ilişki vardır. Fakat ilişki düşüktür.

Tablo 5.17: Regrasyon analizi

R ² =,078 Düzeltilmiş R ² =,078 F=17,313 p=,000			
Değişkenler	Beta Katsayısı	t-Değeri	P
Motivasyon	0,288	7,581	0,000

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır (Atan ve Çatalbaş 2004:12). Tablo 5.17’de motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki için basit regresyon kullanılmıştır.

Buna göre motivasyonun verimlilik değişkeninin Beta (0,288) ve significance ($p<0,05$) değerleri göz önüne alındığında motivasyonun verimlilik üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuç

Çalışan verimliliği, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmayı ifade etmektedir. Bir işletmede işgücü verimliliğinin düşük olması, diğer girdilerden de yeterince yararlanılmadığının bir göstergesidir. İşgücü verimliliğinin yüksek olması diğer unsurlarında verimliliğini artırır. Bu durumda işgücü verimliliğinin diğer tüm verimlilik sonuçlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Çalışan verimliliği, verimlilik çeşitleri içerisinde ölçülmesi en zor olan verimlilik çeşidi olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların motivasyonunun sağlanması, işletmelerde ve kamu kurumlarında önemi gün geçtikçe artan konular arasındaki yerini muhafaza etmektedir. Çünkü motivasyonunun hem çalışanların hem de işletmelerin/kurumların verimliliklerini artırma noktasında etkin bir araç olduğu bilinmektedir. Motive olamayan personelin verimli olması beklenemez.

İşletmelerde verimlilik ve motivasyon ilişkisinin belirlenmesine ilişkin olarak Adıyaman Kahta Devlet Hastanesinde 193 sağlık çalışanından veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcıların çoğu (% 52,3) kadın çalışandır. Verilere göre yaş değişkeni 24-29 yaş grubu arasında yoğun olarak izlenmektedir (% 75). Eğitim durumlarının çoğunlukta ön lisans (% 96) olarak belirlendiği araştırmada katılımcıların % 82'lik bölümünün evli çalışan olduğu gözlemlenmiştir.

Büyük çoğunluğunu (% 75) hemşirelerin oluşturduğu araştırmada katılımcıların sağlık sektöründe çalışma süresi 8-10 yıl değişkeni arasında yoğun olarak izlenmektedir. Katılımcıların aylık gelirlerinin ise 2000-2999 TL arasında yoğunluk kazandığı ve ücret seviyesinin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Amirleri tarafından takdir edilmesi ve kendisine değer verilmesinin iyi bir ücret almasından daha önemli olduğu ve yöneticilerinin alacağı kararlarda kendi görüşlerine başvurmalarının önemli olduğu görüşüne kısmen katılan çalışanlar, kurumlarında ihtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının mevcut olduğu görüşüne de katılmaktadırlar. Aynı şekilde kurum çalışanları arasındaki şikayetlerle ilgili adil çözümler olduğunu düşünmekte ve üstleriyle ilişkileriyle kurum içi iletişimin iyi olmasının ücretin iyi olmasından daha önemli olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar.

Yöneticilerin başarılı olan personele, herkesin önünde teşekkür etmesi ya da plaket vermesinin çalışanların motivasyonunu arttıracaklarını düşünen sağlık çalışanları, işte terfi olanağının iyi bir ücret almasından daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, kurum çalışanları arasındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaştırıcı olduğunu ve işleriyle ilgili sorumluluklarını yerine getirebilecek kadar yetki sahibi olduğunu düşünmektedirler. Katılımcılar, işlerini yaparken kendilerine olan güvenin arttıkça iş verimlerinin de arttığını, iş arkadaşlarından olumlu davranışlara sahip olanların çalışma verimliliğinin artması yönünde katkıda bulunduğunu, işleriyle ilgili mesleki tehlikelerin az olmasının verimliliği olumlu etkilediğini ve işleriyle ilgili mesleki eğitimler verilmesinin de verimliliğin artmasında önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir.

Verimlilik, insanoğlu var olduğu günden bu güne gelinceye kadar çeşitli biçimlerde var olan ve araştırmalarda çokça yer alan konuların başında gelmektedir. Günümüzde verimlilik denildiğinde ise akla işgücü verimliliği gelmektedir. Bu nedenle çalışanların verimliliğine etki eden unsurların bilinmesi büyük önem arz etmektedir.

Yöneticilerin, kurum çalışanlarının eğitim eksikliğini gidermek, iyi bir iletişim sistemini yerleştirmek ve arkadaşlık ilişkilerini iyi bir düzeye çıkartmak için; değişen koşullara uygun olarak gerekli konularda çalışanlarına, çeşitli eğitimler vermek suretiyle geliştirmelidirler. Yine birey ve örgütü ortak noktalarda buluşturmak ve uygulamada birlik-bütünlük sağlamak amacıyla iyi bir dengenin kurulması önemlidir. Kurum çalışanlarının birbiriyle ve amirleri ile iyi bir iletişim kurmaları, çalışanların şevkini arttıracaktır. Bu ise kurumda verimliliği arttıracaktır. Örgüt içinde iyi bir iletişim sistemi hem çalışanlar için hem de amirler için motive edici bir özelliğe sahiptir.

Çalışanların motive edilmesinde örgüt amaçları ile kişilerin amaçlarının örtüşmesi durumunda motivasyon verimlilik ilişkisi ortaya çıkacaktır. Örgütün amacına ulaşması durumunda birey de hedefe erişildiğine inanıyorsa verimliliğin sağlanması daha kolay olacaktır. Yani kişinin çalışması sonucu iş doyumuna ve işinden mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla insanın ihtiyaçları ile motivasyonu arasında bir ilişki söz konusudur. Yönetici motivasyon konusuyla ilgilenmelidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmaları ve personeli motive etmelidir.

6.2 Öneriler

1. Çalışan personelin motivasyonunu artırmak için ekonomik ödüllerden çok amirleri tarafından takdir edilmesi ve onlara değer verilmesi tercih etmelidir.
2. Yöneticilerin alacağı kararlarda çalışan personelin görüşünü almalıdır.
3. Çalışan personelden daha çok verim elde etmek için mesleki tehlikelerin az olması için önlem alınmalıdır.
4. Çalışan personelden daha çok verim elde etmek için mesleki eğitimler verilmelidir.
5. Çalışan personelden iyi performans sağlanması için olumlu davranışlara sahip iş arkadaşlarıyla çalışmalıdır.

Bu araştırmada çalışan personellerin verimlilik ve motivasyon ilişkisinin ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel- yönetsel araçları üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu çalışmada personelin motivasyonunda yönetici faktörünün etkili olup olmadığı, çalışma ortamının verimliliği etkileyip etkilemediği, iş arkadaşları faktörünün motivasyon ve verimlilikte etkili olup olmadığı hipotezleri incelenmiştir;

1. Personelin motivasyonunda yönetici faktörü etkilidir.
2. Çalışma ortamı verimliliği etkiler.
3. İş arkadaşları motivasyon ve verimlilikte etkilidir.

sonucu bulunmuştur.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006). *Etkili Motivasyon*, (Çev. S. Uyan), Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akal, Z. (2005). *Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aktaş, M. (2002). *Endüstri Mühendisliğine Giriş*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Akyıldız, H. Ücret Yapısının Oluşumu, 1. Baskı, Süleyman Demirel Üniversitesi Y, 2001, s.13, Isparta.
- Allan, J. (1998). *Daha İyi Nasıl Motive Etme* (Çev. Ç. Ali), Timaş Yayınları, İstanbul.
- Altaylı, B. (2006). Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Altunışık, R. Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı. Adapazarı, Sakarya Kitabevi.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul.

- Arkış, N. (1991). *Verimlilik Kùltürü Oluşmasını Etkileyen Faktörler*, Milli Prodùktivite Merkezi Yayınları.
- Aşkun İ. C. ve Tokat, B. (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Eğitsel Yayın, İstanbul.
- Atan, M. ve Çatalbaş E. (2004). Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz Yöntemleri ile Türk Bankacılık Sektöründe Çok Boyutlu Mali Başarısızlık Tahmin Modelleri Oluşturulması, 4. İstatistik Günleri Sempozyumu, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bakır, H. (1995). *Hastanelerde Finansal Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayın no.896, Eskişehir.
- Barutçugil, İ. (1988). *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Başaran, İ. E. (1994). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ.E, Erdoğan İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi. Yayınları, s.239-240, İstanbul.
- Bateman T. S. - Zeithaml C. P. (1990). *Management: Function And Strategy*, (Richard D. Irwin Inc, s.520-521.
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi Yayını, İstanbul.
- Berzek M. N. (1982). İşgörenlerin Çalışmaya Gùdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma, Fatih Yayınevi, s.21, İstanbul.
- Berzek, M. N. (1982). *İşgörenlerin Çalışmaya Gùdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma*, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.

- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basımevi, İstanbul.
- Büyükkılıç, D. (2004). *Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Büyükkılıç, D. (2008). *Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Todaie Yayınları, Ankara.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Çelikçapa, F. (2000). *Üretim Yönetimi ve Teknikleri*, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul.
- Demir, N. (2007) *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirbaş, M. ve Yağbasan, R. (2005). Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (2):363-382.
- Demirtaş, U. ve Tokat, E. (2012). Verimlilik Yönetiminde Ölçme ve Teşhis: Bir KOBİ Uygulaması, *Verimlilik Dergisi*.
- Deryal Y. Özel Sağlık İşletmelerinde Hastanın Aydınlatılması ve Rızasının Alınması, <http://www.haksay.org/files/yahya01.doc>, s. 2, (19.07.2009).
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Dinçer, Ö. Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S. (2002). *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, U. (1987). *Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri*, İzmir Ticaret Borsası Yayınları, İzmir.
- Drucker, P. F. (1992). *Etkin Yöneticilik*, (Çev. A. Özde ve N. Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul.
- Duran H, Çelik M. (2011). Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği, s.3
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Eğitimci Eğitimi Rehberi. (2004). Akran Eğitimi, s.20, Ankara.
- Engizek, S. D. (2011). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Kahramanmaraş Sütü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Erciş, M. S. (2010). Pazarlama İletişiminde Motivasyonun Önemi ve Çok Uluslu Alışveriş Merkezi Örneği, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Dergisi*, 30:165-180.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, E. (1996). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fidan, Y. (1996). Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi, *Verimlilik Dergisi*, C.2, Ankara.
- Filiz, A. (2008). *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları, Yöneticilere İpuçları*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gannon M. J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective*, (Little, Brown and Company, Boston, Toronto.
- Garih, Ü. (2010). *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Geylan, R. (1995). *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Gözler, Ö. (2007). *Şirkete Bağlılık, Ciroyu Arttırır Mı Capital Dergisi*, S.2.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*, İmge Yayıncılık, Ankara.
- Gümüšoğlu, Ş. (2003). Kalite Kültürü-Süreç Yönetimi Eğitim İlişkileri *Kalite Sempozyumu*, Bildiriler Kitabı.
- Gürsoy, B. (1985). *Verimlilik Üzerine Düşünceler*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Hagemann G. (1997). Motivasyon El Kitabı (Çev. G. Aksan), Rota Yayınları, s.35, İstanbul.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*.,Anı Yayınları, Ankara.
- Kanawaty, G. (1997). *İş Etüdü*, (Çev. Z. Akal), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Karaman, F. (2010). *İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik*, Etap Yayınevi, İstanbul.

- Kavuncubaşı, Ş. Kısa, A., (2007). Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, yayın no:1778, 1. Baskı, Eskişehir.
- Kaya, Y. (2011). *Motivasyon Stratejileri*, Gerekli Kitap, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Kobu, B. (1998). *Üretim Yönetimi*, Avcıol Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, s.52, İstanbul.
- Koçel T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, s.516, İstanbul.
- Korman, A. K. (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Menderes, M. (1995). *Genel Sistem Kuramı ve Sağlık Sistemi, Hastane Sistemi ve Hasta Bakım Alt Sistemi*, Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar), (Ed. H. Seçim), Anadolu Üniversitesi Yayın No.845, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:449, Eskişehir.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama *Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 16 (3-4):165-185.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Motivlenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No.470, Ankara.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik olarak Kullanılan Araçlar *Verimlilik Dergisi*, 3 (3):93-115.
- Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Özdemir M. (1991). Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları, *Verimlilik Dergisi*, (1991/2), s. 169-174.

- Özdevecioğlu, M. (1995). *Organizasyon Kültürü: Stratejik Liderlik ve Yönetim*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Özgen, H. (2002). *Çağdaş Hastane Yönetim Anlayışı Ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayın No. 2, Adana.
- Özsever, Ç. ve Gençoğlu, T. ve Erginel, N. (2009). İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 18:45-58.
- Öztürk A. (1998). *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Noel Kitabevi, Adana.
- Pekdemir, I. ve Karabulut, S. ve Arslantaş, C. (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 4:11-36.
- Pekel H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Örnek Bir olay Araştırması, s.73.
- Pekel H. N. (2001) İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Örnek Bir olay Araştırması, s.133.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev. S. Gül), Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- Pfeffer, J. (1998). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev. Gül), S. Barış Yayıncılık, İzmir.
- Prokopenko, J. (1998). *Verimlilik Yönetimi*, (Çev. O. Baykal, A. Nevde ve F. Erdemir), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Rasmusson E. (1998). Summertime, And The Selling Ain't Easy, *Sales & Marketing Management*, Vol. 50, No. 7, (July 1998), s. 75.
- Resmi Gazete. (2014). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik, sayı:28994.

- Robbing, Stephen P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev. S.A. Öztürk), Etam Basım ve Yayın, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu Z. ve Melek T. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1995). *İşletme I*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Bursa.
- Sapancalı, F. (1993). *Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Sayıştay. (2013). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu 2012 yılı Denetim Raporu, s.1, Ankara.
- Schermerhorn J. R. ve Hunt J. G. ve Osborn R. N. (1994) *Managing Organizational Behavior*, (John Wiley & Sons, Inc.), s.16-17, New York.
- Seçim, H. (2000). *Hastane Yönetim ve Organizasyonu*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Sercan, H. (2010). *Etkili Motivasyon Yöntemleri*, Etap Yayınevi, İstanbul.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Stapleton, C.D. (1997). *Basic Concepts And Procedures Of Confirmatory Factor Analysis*. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Southwest Educational Research Association (Austin, January)
- Şıklar E. (2003). İstatistik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1448, s.269, Eskişehir.
- Şimşek L. (1985). İş tatmini. *Verimlilik Dergisi*, s.25, Ankara.
- Şimşek, L. (1995). İş Tatmini *Verimlilik Dergisi*, 3:91-102, Ankara.

- Şimşek, M. ve Şerif, Çelik, A. ve Akgemci, T. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. ve Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Yaşar Ofset, Konya.
- Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. ve Akbolat, M. (2012). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Tuna, Y. (1993). *Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. (2005). *Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Tutum, C. (1976). *Personel Yönetimi*, Todaie Yayınları, Ankara.
- Uğur, A. (2003). *İşletmelerde Verimlilik Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Uzay, N. (2005). *Verimlilik ve Büyüme*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Ünsar, S. (2007). Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri, *Journal of Yaşar University*, S.2.
- Üretken, S. (2002). *Üretim ve İşlemler Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yalçın, M. A. (1994). *Hastanelerde Organizasyon Şeması ve Üst Yönetim*, Sağlık Kuruluşları ve Hastanelerde Örgüt-Yönetim Yapısı. I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, 4-7 Mayıs.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

1. Ek-A: Anket Uygulama İzin Yazısı.....	81
2. Ek-B: Motivasyon ve Verimlilik Ölçeği	82
3. Ek-C: Anket Formu	83
4. Ek-D: Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi İle İlgili Bilgiler.....	84

Ek -A: Anket Uygulama İzin Yazısı

**T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
ADIYAMAN İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ
KAHTA DEVLET HASTANESİ BAŞTABİBLİĞİNE**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 1203810183 numaralı yüksek lisans öğrencisiyim. “ İşletmelerde Verimlilik ve Motivasyon ilişkisi “ ile ilgili Kahta Devlet Hastanesi’nde çalışan personelin verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek, verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi etkileyen etmenleri değerlendirmek için kurumunuzda uygun bulursa bu çalışmayı (Tezi) yapmak istiyorum.
23.12.2013

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Eki:1 Adet Tez Öneri Formu (2 Sayfa)

Ahmet BOZKURT
Ahmet Bozkurt

Adres: Adıyaman Üniversitesi Kahta MYO.

Tel: 0 530 246 00 03

Ahmet Bozkurt
Kahta Devlet Hastanesi
Sağlık Uzmanı
Uzm.Dr.R.İsmail ÖNER
Hastane Yöneticisi
Dahiliye Uzm.Dip No:9664

T.C. KAHTA DEVLET HASTANESİ		
EVRAKIN Gİ	Geldiği Gün	20.12.2013
	Kayıt No	3555
	Havalesi	
Cevap Tarihi		
Açıklama Not		
Havale Eden		

Ek-B: Motivasyon ve Verimlilik Ölçeği

MOTİVASYON VE VERİMLİLİK VE İLİŞKİSİ ANKETİ

Bu anket Türk Hava Kurumu Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet BOZKURT tarafından “Verimlilik ile Motivasyon Arasındaki İlişkisi” ile ilgili bilimsel araştırmaya veri toplamak amacıyla yapılmaktadır.

Anketin genel amacı; Kahta Devlet Hastanesinde “Motivasyon ile Verimlilik Arasındaki İlişkisi” araştırmaktır. Bu araştırma tamamen bilimsel nitelikte olup, araştırmada derlenen bütün özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; kişisel bilgilerinizi içermektedir. İkinci Bölümde, “Motivasyon ile Verimlilik Arasındaki İlişkisi” ölçeğinden oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel araştırma için araştırmacı veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Bilimsel nitelikteki bu araştırmanın herhangi bir idari veya siyasi yönü yoktur. Anket formuna isminiz veya kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız.

Anketi, ilgili bölümlere ilişkin açıklamaları okuyarak doldurunuz. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Cevaplarınızı ilgili bölüme (X) koyarak belirtiniz.

Bize zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ahmet BOZKURT
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek-C: Anket Formu

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

2. Yaşınız:

18-23 24-29 30-35 arası 36-40 41 ve üstü

3. Eğitim Durumunuz:

Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans

4. Medeni Durumunuz:

Evli Bekar Boşanmış

5. Kurumdaki Göreviniz

Doktor Hemşire Ebe İdari Personel

6. Sağlık Sektöründe Çalışma Yılıınız:

1-3 yıl 4-7 yıl 8-10 yıl 11-13 yıl 13 ve üstü

7. Aylık Geliriniz:

2000TL'den az 2000-2999 TL 3000-4999 TL 5000 ve üstü

8. Ücret Seviyeniz Şu An Ne Kadar:

Çok Düşük Düşük Orta Yüksek Çok Yüksek

Ek-D: Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi İle İlgili Bilgiler

Aşağıda sizi işinizde motive edebilecek bazı unsurların, çalışmanızdaki verimliliği ne derece etkilediğini araştırmaya yönelik bir dizi soru hazırlanmıştır. Soruları baştan sona dikkatlice okuduktan sonra cevaplandırmaya geçiniz.

Tablo D-1: Motivasyon ve verimlilik Ölçeği

Madde no	SORULAR	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kısmen Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi, iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerimin alacağı kararlarda, benim de görüşümü alması önemlidir.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzda ihtiyaç olduğunda (personel arasındaki şikayetler için?) şikayet olanakları vardır.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda çalışanlar arasındaki şikayetler ile ilgili adil çözümler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Amirlerimle ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması, maaşımın iyi olmasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerin başarılı olan personele, herkesin önünde teşekkür etmesi veya plaket vermesi çalışanların motivasyonunu artırır.	1	2	3	4	5
7	İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
8	İşyerimdeki çalışanlar arasındaki çatışmalarda yöneticiler uzlaştırıcıdır.	1	2	3	4	5
9	İşimle ilgili sorumluluklarımı yerine getirebilecek kadar yetkiye sahibim.	1	2	3	4	5
10	İşimi yaparken kendime olan güvenim arttıkça iş verimim de artmaktadır.	1	2	3	4	5
11	İş arkadaşlarımdan olumlu davranışlara sahip olanlar benim çalışma verimliliğimi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili mesleki tehlikelerin az olması verimliliğimi olumlu etkilemektedir.	1	2	3	4	5
13	Bize işimizle ilgili mesleki eğitimler verilmesi verimliliğimizi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
14	İş arkadaşlarımla aramızdaki iletişimimin iyi olması verimliliğimizi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ahmet BOZKURT
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Adıyaman - 1983
Medeni Hali : Bekar
Adres : Karşıyaka Mh. 4021. Sk. No:3 Kahta/ADİYAMAN
E-Posta Adresi : abozkurt@adiyaman.edu.tr
İletişim (Telefon) : 530 246 00 03

EĞİTİM

Lise : 2000 Kahta İmam Hatip Lisesi
Önlisans : 2004 Harran Üniversitesi Kahta MYO
Lisans : 2011 Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans : 2014 Türk Hava Kurumu Üniversitesi

MESLEKİ DENEYİM

1. 2004-2005 Kahta Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Kısmı Geçici Sözleşmeli Bilgisayar Öğretmenliği
2. 2006-2007 Samsat Halk Eğitim Merkezi Kısmı Geçici Sözleşmeli Bilgisayar Öğretmenliği
3. 2008-2009 Sincik Lisesi Kısmı Geçici Sözleşmeli Bilgisayar Öğretmenliği.
4. 2010-2011 Samsat Halk Eğitim Merkezi Usta Öğreticiliği
5. 2011-2012 Adıyaman Üniversitesi Memur
6. 2012-..... Adıyaman Üniversitesi Tekniker

YABANCI DİL

İngilizce.