

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN
VERİMLİLİĞE ETKİLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ümmü ÖZGÜLER

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN
VERİMLİLİĞE ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Ümmü ÖZGÜLER

Öğrenci No:

110746215

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkileri" başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17/11/2015.

Ümmü ÖZGÜLER

Adı ve Soyadı : Ümmü ÖZGÜLER
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez, 2015
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Sağlık Çalışanları, Sağlık Hizmetleri,
Sağlık Çalışanlarında Motivasyon, Verimlilik

ÖZ

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN VERİMLİLİĞE ETKİLERİ

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve en iyi şekilde hizmet verebilmeleri için çalışanlarının motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir. Motive olmuş her çalışan, çalıştığı kurumun amacına ulaşmasında bir basamak rolünü üstlenmektedir. Bu basamakların sağlam olmaması zamanla işletmenin yıkımına yol açar. Motivasyonu yüksek olan kişiler verimliliği de beraberinde getirecekleri için çalıştığı kurumun amacına ulaşmasında büyük fayda sağlarlar.

Bu tez çalışmasında; motivasyon kavramının iş verimliliği üzerindeki etkisi ve sağlık çalışanlarını motive eden araçlar ele alınmaktadır. Çalışanların motivasyon düzeyleri ile iş verimliliği arasında bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyonu yüksek olan sağlık çalışanlarının iş verimliliği de yüksektir. Öte yandan sağlık personelinin motivasyonunu arttırmak için bir takım motivasyon araçları bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının iş verimliliğini arttırmak için bu araçlardan faydalanılması gerekmektedir.

İşletmelerde motive edici araçların varlığı önemli ölçüde verimliliği arttırmaktadır. İşletmeler ve yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarının önemli olduğunu bilip bunları gidermeye çalışmalıdırlar . Böylece çalışanlar işlerine motive olacak ve verimlilikleri artacaktır.

Name and Surname : Ümmü ÖZGÜLER

Advisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Degree and Date : Graduate/Thesis, 2015

Scope : Business

Keyword : Motivation, Health Workers, Health services, Health
Workers Motivation, Productivity.

ABSTRACT

AFFECTS THE MOTIVATION AMONG HEALTH EFFECTS

The best way to maintain the assets of enterprises and their employees to deliver the service they care about motivations. The purpose of the institution, each employee is motivated, thereby contributing to the role of a digit. This leads to the destruction of the enterprise over time the lack of solid steps. People with high efficiency in Motvasyonu will provide great benefit to the institution, thereby contributing to its purpose.

This thesis work; the impact on business productivity and health of the employees motivation motivating tools are discussed. The relationship between the efficiency of employees ' motivation levels of the business. The efficiency of the health care workers are motivated and work. On the other hand, in order to increase the motivation of the team medical staff motivation tools. Health care workers need to take advantage of these tools to improve the efficiency of your business.

Justifying the presence of motivating tools increase productivity significantly. The needs of the businesses and executives, it is important that employees knew or should you try to fix them. Thus, employees will be motivated by their work and increase their productivity.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON, MOTİVASYONUN ÖNEMİ, MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ, ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU AÇIKLAYAN TEORİLER

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, AMAÇLARI, SÜRECİ ve UNSURLARI	6
1.1. Motivasyon Kavramı	6
1.2. Motivasyon Tanımı	7
1.3. Motivasyon Amaçları	9
1.4. Motivasyon Süreci	11
1.5. Motivasyon Unsurları	14
2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	15
2.1. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi	16
2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	18
3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ	20
4. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU AÇIKLAYAN TEORİLER	27
4.1. Kapsam Teorileri	27
4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	28
4.1.2 Çift Faktör Teorisi	29
4.1.3 Başarı Motivasyon Teorisi	31
4.1.4 Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorisi	33
4.1.5 Alderfer'in Erg Teorisi	35

4.2 . Süreç Teorileri	36
4.1.1 Davranış Şartlandırma Teorisi	36
4.1.2 Beklenti Teorisi	39
4.1.3 Eşitlik Teorisi	40
4.1.4 Amaç Teorisi	42
4.1.5 Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	42

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONUNUN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

1. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI, STRATEJİLERİ, İŞ MOTİVASYONU ve İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	45
1.1. İş Motivasyonu Kavramı ve Stratejileri	45
1.2. İş Motivasyonu Ve İş Doyumunu Arasındaki İlişki	47
2. VERİMLİLİK KAVRAMI, ÖNEMİ ve VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	49
2.1. Verimlilik Kavramı	49
2.2. Verimliliğin Önemi	50
2.3. Verimliliği Etkileyen Faktörler	52
3. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ..	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ve VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ARAÇLAR

1.SAĞLIK HİZMETLERİNE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER	62
2. SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ve VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ARAÇLAR	69
2.1.Ekonomik Araçlar	70
2.1.1.Ücret	72
2.1.2.Kâra Katılmak	75
2.1.3.Ödüller	78
2.1.4.Primli Ücret Sistemi	79

2.1.5.Sosyal Yardımlar	81
2.2.Psiko-sosyal Araçlar	81
2.2.1.Bağımsız Çalışma	82
2.2.2.Takdir Edilme	83
2.2.3.Danışmanlık Hizmetleri	85
2.2.4.Statü	85
2.2.5.Yükselme Ve Terfi	86
2.2.6.Rekabet	88
2.2.7.Eşitlik	89
2.2.8.Özel Yaşama Saygı	90
2.2.9.İş Cazibesi	91
2.2.10.Sosyal Katılım	91
2.2.11.Çevreye Uyum Sağlama	92
2.2.12.Yetki Devri Ve Sorumluluk	93
2.2.13.Psikolojik Güvence	94
2.2.14.Öneri Sistemi	94
2.3.Örgütsel-Yönetmel Araçlar	95
2.3.1.Esnek Zaman Uygulamaları	96
2.3.2.Toplam Kalite Yönetimi	98
2.3.3.İş Değişirme	100
2.3.4.Güvenlik	101
2.3.5.İş Basitleştirme	104
2.3.6.Performans Değerlendirme	105
2.3.7.İş Planlama	106
2.3.8.İş Rotasyonu	108
2.3.9.İş Genişletme	109
2.3.10.İş Zenginleştirme	111
2.3.11.Kararlara Katılma	111
2.3.12.Eğitim Olanakları	113
2.3.13.Sendikalaşma	115
2.3.14.İletişim	115
2.3.15.Liderlik	119

2.3.16.Amaç Birliği	122
2.3.17.Fiziksel alışma Koşulları	123
SONUÇ	125
KAYNAKÇA	129
ÖZGEÇMİŞ	136

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No.
Tablo 1. Motivasyon Teorilerinin Motivasyona Sağladığı Katkılar	44

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No.
Şekil 1. Motivasyonun Temel Süreci	13
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	29
Şekil.3.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Teorilerinin Karşılaştırılması ...	36
Şekil.4. Porter ve Lawler'in Kurumsal Modeli	43
Şekil 5. İş Doyumu veya Doyumsuzluğunun Sebep ve Sonuçları	48
Şekil 6. İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler	53

KISALTMALAR

AİD	: Amme İdaresi Dergisi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
BEÜ	: Beykent Üniversitesi
C.	: Cilt
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
D.	: Dergi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
Ed.	: Editör, editörler
GÜ	: Gazi Üniversitesi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
KETEM	: Kanseri Erken Teşhis, Tarama ve Eğitim Merkezi
SEAD	: Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
S.	: Sayı

- s.** : Sayfa sayısı
- TC** :Türkiye Cumhuriyeti
- YDT** : Yayınlanmamış Doktora Tezi
- YYLT** : Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- v.b.** : ve benzeri, ve benzerleri

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Motivasyon veya güdüleme, özellikle son yıllarda üzerinde en çok yazılan, tartışılan konuların başında gelmektedir. Motivasyonun çıkış noktası insanların ihtiyaçlarıdır. Herkes yaşamı süresince birçok farklı şeye ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyaçlarını gidermek için farklı davranışlarda bulunmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarını gidermesi rahatlamasını ve olumlu yönde güdülenmesini sağlamaktadır. İhtiyaçların bireyden bireye değişmesi, herkesin farklı zamanlarda farklı şeylere ihtiyaç duyması ve bir ihtiyacın giderilmesi bu ihtiyacın bir daha hiç ortaya çıkmayacağı anlamına gelmemektedir.

İşletmelerin genel olarak amaçları kar sağlamak, kaliteli hizmet vermek ve işletmenin sürekliliğidir. İşletmeleri amaçlarına ulaşabilmelerinde işgücü devri, devamsızlık, performans, verimlilik, iş kazaları, müşteri şikayetleri, kişisel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergeler önemlidir. Bu göstergelerin arzu edilen düzeylere gelmesi yönetimlerin başarılı olması anlamına gelmektedir. Yönetimin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Etkin bir yönetim yaklaşımının temelinde yönetimin çalışanları motive etme yeteneği yatar. İşletmeler, özellikle hizmet işletmeleri çalışanların motivasyonlarına önem vermek durumundadırlar. Özendirme araçlarını belirlerken, yöneticiler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini, kişilik yapılarını vb. dikkate alması ve buna göre farklı özendiriciler kullanması gerekmektedir. Bir çalışan için en önemli güdüleyici para iken, bir başka çalışan için özendirici araç, yetki ve sorumluluk ya da eğitim ve yükselme olabilmektedir.

Her sektöre ait işletmelerin başarısına etki eden önemli faktörlerden birisi insandır. İşletmelerin başarılı olabilmesi büyük oranda insan faktörüne bağlıdır. İnsan fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan karmaşık bir yapıya sahiptir. Hem iç çevre hem de dış çevrenin özelliklerinden kolayca etkilenmektedir. Bu nedenle işletmelerin başarılı olabilmesi için gerekli unsurlardan birisi olan insanın bu çok yönlü etkileşimleri ve sonuçlarına işletme başarısını etkilemektedir. İşletmelerde bir yöneticinin en temel görevi etkin bir örgüt yaratmaktır ve etkin bir örgüt yüksek düzeyde motivasyona sahip bireylerle sağlanabilir. İşletmenin verimliliği yüksek motivasyonla doğru orantılıdır. İşletmelerde en çok karşılaşılan sorunlardan birisi

motivasyonsuzluk olduğu için, yöneticilerin motivasyon konusunda bir birikimi olmalı, çalışanlardan beklenen performansın oluşturulabilmesi için belli stratejiler ve programlar geliştirmesi, herkesin aynı teşviklerle motive olmayacağını bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların birbirinden farklı oldukları ve motivasyon süreçlerinin de farklı işleyeceğinin bilincinde olması gereklidir. Sağlık işletmelerinde çalışan da yönetici de birer sağlık çalışanıdır. Yönetici olarak çalışan sağlık personellerinin de motivasyon konusunda eğitim almaları ve bunları çalışma hayatında uygulamaya koymaları sağlık hizmetlerinde etkinliği ve verimliliği arttıracaktır. Motivasyon düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapma ihtimalleri daha yüksektir. İnsan hayatı gibi çok hassas konularda faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması bu anlamda önem arz etmektedir.

- **Çalışmanın Amacı:** Sağlık sektöründe çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmektir. İşletmelerde insanın etkin ve verimli bir şekilde çalışması bireyin işini sevmesiyle ve isteyerek yapmasıyla yakından ilgilidir. Bireyin işini sevmesi ve isteyerek yapması, belirli amaçlar ve faktörler çerçevesinde güdülenmiş olmasına dayanır. Güdülenme, diğer anlamıyla motivasyon bireylerin isteklerini ve bu isteklere ulaşmak için içinde bulunduğu psikolojik durum ile sergileyeceği davranışları şekillendiren çok yönlü bir faktördür.

İnsan psikolojisi farklı içsel ve dışsal çevre faktörlerden etkilenmekte ve bu etkileşim sayesinde farklı davranışlar sergilemektedirler. Benzer şekilde her insanın güdülenme mekanizması ve güdülenme faktörleri farklıdır. Aynı koşullar altında bireylerin bazıları olumlu yönde motivasyon olurken bazı bireyler ise olumsuz yönde motivasyon olabilir. Bu nedenle motivasyon ile insan psikolojisi ve davranışı karmaşık bir sürece sahiptir.

- **Çalışmanın Önemi:** İşletmeler de çalışan motivasyonu; işletmenin geleceğini belirleyen önemli faktörlerdendir. İşletmelerin başarılı olması ve hedeflerine ulaşması çalışanlardan yüksek verim almasına bağlıdır. Çalışanların verimliliği işlerini sevmelerine ve isteyerek yapmalarına bağlıdır. Bu noktada çalışanların iş konusunda motive olmaları (güdülenmeleri) gereklidir. Güdüleme ile motivasyon kavramı eş anlamlı kavramlardır. Literatürde birçok kaynakta güdüleme

ve motivasyon bir arada kullanılmaktadır. Günlük dilde bugün hala birçok kişinin bu iki kavramı birbirinden farklı anlamlara sahipmiş gibi tanımlamaya çalıştığı görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel konu her iki kavramın birbirinden farklı olmadığıdır. İşletmelerde alışanları, benzer psikoloji içerisinde motive etmek (güdülemek) ve aynı doğrultuda davranışlar sergileterek verimli olmalarını sağlamak ise önemli bir uzmanlık alanını ve özel uygulamaları gerekmektedir.

Her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de motivasyon işletmeler açısından önemli bir faktördür. Sağlık alışanı psikolojik ve fiziksel açılardan sorunları olan kişilerin sağlıklarıyla ilgilenmektedirler. Bu nedenle sağlık çalışanının içinde bulunduğu ortam ve çalışma alanı itibariyle sürekli motive olması sağlık kurumlarının başarısını önemli ölçüde belirleyen bir faktördür.

-Çalışma Planı: Çalışma sağlık alışanlarında motivasyon faktörü ve motivasyonun etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Her bir bölüm kendi içerisinde alt başlıklardan ve literatür araştırmasından meydana gelmiştir.

Çalışmanın birinci bölümü çalışma konusunun temelini oluşturan motivasyon kavramıyla ilgili araştırmalar üzerine kurulmuştur. Bu bölümde motivasyon kavramının çeşitli akademik tanımları, motivasyon süreci, motivasyonun amaçları, motivasyonun önemi ve motivasyon eşitleri ele alınmıştır. Bölümün en son kısmında ise motivasyonla ilgili geliştirilmiş olan teorilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise iş motivasyonu ve iş motivasyonunun verimliliğe etkileri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ilk olarak İş motivasyonu kavramı, stratejileri ve iş motivasyonu ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. İkinci olarak da verimlilik kavramı, verimliliğin önemi, verimliliği etkileyen faktörler, verimlilik ölçüleri ve verimliliği arttırma teknikleri ele alınmıştır. Bölümün sonunda da çalışan motivasyonunun verimlilik üzerine etkisi değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise sağlık personelinin iş verimliliğini arttıran motivasyon araçları derinlemesine incelenmiştir. Bu bölüm içerisinde sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın sonucunda motivasyonu ve etkileri üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bu bölümde her bölümde ele alınan ve incelenen bilgiler çerçevesinde bir değerlendirme yapılmıştır.

-Kullanılan Metod ve Teknikler: Bu çalışma teorik bir çalışma olduğu için, tarihsel metod kullanılmıştır. Bu metoda bağlı olarak da kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. Ayrıca çalışmada sağlık çalışanları ile ilgili bölümlerde mesleki tecrübe, bilgi ve gözlemlere de yer verilmiştir.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışmada kaynak taraması sırasında bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Bunlar: il kütüphanesinin yeterli kaynağa sahip olmaması ve üniversite kütüphanelerinin de kullanım süresinin kısa olması olarak ifade edilebilir. Bu nedenle bazı kaynaklar elimizde bulunamadığından siparişle getirilmiştir. Bazı kaynaklara da farklı illerdeki kütüphanelerden ulaşmayı gerektirmiştir. Çalışmada genellikle Türkiye’ de yayınlanan çalışmalardan yararlanılmış olup, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisi bulunmaması ve kaynaklara ulaşma konusunda sıkıntı olması nedeniyle yabancı kaynak sayısı sınırlı olmuştur.

Ayrıca çalışmada sağlık çalışanları üzerinde yapılan tezlerden ve makalelerden faydalanılmıştır. Ancak, araştırmaların büyük çoğunluğunun sağlık çalışanlarının belli bir kesimi üzerinde yapılması (doktor, hemşire, ebe), bu çalışmada sağlık çalışanları üzerinde genel bir kanaate varma noktasında eksiklik oluşturmuştur. Sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olan ve değerlendirmeye alınan çalışma sonuçlarından faydalanılarak, çalışmanın ilgili bölümlerinde bir kanaate varılmıştır.

- **Çalışmanın Varsayımları:** Çalışmanın varsayımları şunlardır:

i.Ekonomik faktörlerden olan ücret bireyin temel ihtiyaç ve gereksinimlerini giderebilmesi için motive edici bir güçtür. Ücretin çalışan motivasyonuna ve verimliliğine etkisi diğer faktörlerden daha fazladır.

ii.Çalışanlara verilen ücretin adil, dengeli ve günümüz ekonomik koşullarına uygun olarak verilmesi bireyin motivasyonunun ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır.

iii.Sağlık kurumu yöneticilerinin liderlik davranışları çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini etkilemektedir.

iv.Sağlık çalışanlarına düzenli eğitim verilmesi motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.

v.Esnek zamanlı çalışma sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.

vi.Çalışanların fiziksel koşullarının iyi olması kurumun verimliliğini arttırır.

vii.Çalışanların motivasyonu üzerinde, ekonomik araçlardan daha fazla psiko-sosyal araçlara önem verilmektedir. Çalışanlara değer vermek, başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmek çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.

viii.İş rotasyonu, sağlık çalışanlarının motivasyonuna ve verimliliğine olumlu etki eder.

ix.Çalışanların kara katılımının sağlanması ya da performanslarına göre prim veya ek ödeme verilmesi bireylerin motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.

x.Kurumda yükselme ve terfi imkanlarının olması çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON, MOTİVASYONUN ÖNEMİ, MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ, ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU AÇIKLAYAN TEORİLER

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, AMAÇLARI, SÜRECİ VE UNSURLARI

1.1.Motivasyon Kavramı

İşletmeler, iş yaşamında motivasyon ile insan arasındaki ilişki çerçevesinde çalışanları olumlu yönde motive edici faktörler üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Gerek özel gerekse iş yaşamında yoğun strese maruz kalan işgörenlerin işte duydukları tatmin gittikçe azalmakta, örgütten uzaklaştıkları ve isteksiz bir şekilde çalıştıkları görülmektedir. Bu durum çalışanların daha düşük bir moralle çalışmalarına neden olmakta, tüm bu olumsuzluklar da iş görenin işteki performansını azaltmaktadır. Düşük performans ve moralle çalışan işgörenlerin örgütün genel başarısını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların güdülenmesi noktasında hassas ve titiz davranması gerekmektedir.

İşletmelerde yer alan çalışanlar arasında alt üst ilişkileri bulunmaktadır. “Yönetim kademelerinin fazlaşmasıyla ortaya çıkan dikey hiyerarşi sonucu üstleri ile bağı zayıflayan işçiler, yakın temasta bulunamadıkları veya yüzlerini bile görmedikleri üst yönetim makamlarının emir ve ikazlarını kabul etmeseler bile boyun eğip çalışmak zorundadırlar.”¹ Yöneticileri tarafından fikir ve düşünceleri alınmayan çalışanların motivasyonu düşük olmaktadır. Üst yönetimin motivasyon araçlarından yararlanarak çalışanlarının motivasyonunu yükseltmelidir. Kimi zaman çok küçük bir davranış bile yüksek motivasyon etkisi yaratabilir. Sabahları gülümseyerek ‘günaydın’ diyen bir lider personelin sevgisini kazanabilir. Ya da bir proje için fikir alınması personelin çalışma isteğini arttırmaktadır. Lider çalışanlarını koruyan, çalışanlarının çalışma isteğinin artmasını sağlayan, çalışanlarına işi ile ilgili yeni gelişmeleri öğrenmeye teşvik eden kişidir.

¹ http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/yonetim_organizasyon.pdf (29.08.2015)

Motivasyonun en çok kullanıldığı alanlardan birisi de sağlık işletmeleridir. Çünkü, işletmenin vizyonuna ve hedeflerine ulaşması için temel şart çalışanların motivasyon sürecidir. Çalışanlardan yüksek verimlilik elde edebilmek için motivasyonun olumlu özelliklerinden ve araçlarından faydalanılır.

Günümüzde işletmelerin motivasyon faktörünün insan psikolojisi ve davranışı üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini fark etmeleriyle birlikte işletmelerin motivasyon kavramı üzerinde yoğunlaşmalarına neden olmuştur. İşletmeler, iş yaşamında motivasyon ile insan arasındaki ilişki çerçevesinde çalışanları olumlu yönde motive edici faktörler üzerine yoğunlaşmışlardır. Sağlık işletmelerinde çalışan memnuniyetini ölçmek için anketler uygulanmaktadır. Böylece çalışanların motivasyonunu etkileyen bazı faktörler ve etkileri tespit edilmektedir. Gerek özel, gerekse iş yaşamında yoğun strese maruz kalan çalışanların işte duydukları tatmin gittikçe azalmakta, örgütten uzaklaştıkları ve isteksiz bir şekilde çalıştıkları görülmektedir. Bu durum çalışanların daha düşük bir moralle çalışmalarına neden olmakta, tüm bu olumsuzluklar da çalışanların işteki performansını azaltmaktadır. Düşük performans ve moralle çalışan çalışanların örgütün genel başarısını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların güdülenmesi noktasında hassas ve titiz davranması gerekmektedir.

1.2. Motivasyon Tanımı

Motivasyon modern yönetim fonksiyonlarından biridir. Motivasyon hayatın her alanında kişilerin karşılaştığı çok önemli bir konudur. Özellikle çalışma hayatında başarıyı etkileyen faktörlerdendir. Motivasyonu düşük olan çalışanın başarısı düşük olmaktadır. Motivasyon (güdüleme) ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır.

Motivasyon insan psikolojisiyle yakından ilgili olan bir kavramdır ve hayatın pek çok alanında ihtiyaç duyulmaktadır. “ Kişinin, belirli bir zaman diliminde, belirli bir şekilde davranmasına yol açan çeşitli psikolojik ve fizyolojik faktörlerdir.”¹ Kişi hayatının her döneminde psikolojik sağlamlılığını korumak ve fizyolojik ihtiyaçlarını

¹ R. Plotnik, Psikolojiye Giriş, (Çev. T.Geniş), İstanbul, 2007,s.329

karşılama istemektedir.“Motivasyon (güdüleme) bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”¹ İnsan psikolojisi ve davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz yönde etkileri bulunan motivasyon kavramıyla ilgili olarak yapılmış pek çok akademik araştırma mevcuttur. Literatürlerde çok sayıda motivasyon tanımı vardır Bu tanımlardan bazıları şunlardır: “İnsan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır.”² İnsanı etkileyen tüm bu faktörler kişinin psikolojik yapısı içinde birleşerek organize olur bunun sonucu olarak da kişilerde devamlılık ve dinamizm sağlanır.

Motivasyon, kişinin amacına yönelik olarak sürdürdüğü davranışı yapma arzusu isteğidir. Kişi hedefine odaklanır ve hedefine göre motive olur ve olumlu yada olumsuz bir sonuç elde eder. “ Motivasyon (güdüleme) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır.”³ Motivasyonun tanımlarına bakıldığında içerisinde arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, güdü, davranış gibi birçok kavram yer almaktadır. Karaman motivasyonun temel bileşenlerini şu şekilde sıralamaktadır: “İhtiyaçlar, arzular, beklentiler, davranış, hedefler, geri besleme...”⁴ Diğer bir deyişle de motivasyon temel bir süreçtir. Motivasyon, çalışanların ve yöneticilerin yeteneklerine uygun olarak hedef ve tercihlerine ulaşmaları için teşvik edilme sürecidir. Bu sürecin sonucu olumlu ya da olumsuz olmaktadır. “Bireyler motive olduklarında genellikle üç özellik gösterirler. Bunlar:

- Bazı hareketlerde bulunmak için enerji yüklenirler
- Enerjilerini belirli hedefe ulaşmak için yönlendirirler

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2015, s. 498

² İ. A. Arık, Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul, 1996, s.2

³ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.373

⁴ F. Karaman, İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, 2010, s.28

- Hedefe ulaşmak konusunda farklı şiddetlerde duygulara sahip olurlar.”¹

Motivasyonun işletmenin verimliliğini ve çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır. İşletmeler yüksek verimlilik ve yüksek kar elde etmek istiyorsa çalışanlarını motive etmek için ne gerekiyorsa yapmalıdırlar. Çalışanlar yaptıkları işleri arzulu ve istekli yapıyorlarsa, motive oldukları, aksine isteksiz ve gönülsüz yapıyorlarsa motivasyon düşüklüğünden bahsedilmektedir. Çalışanların yüksek motivasyon belirtileri olarak işe isteyerek gitmeleri, verilen sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirme, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurma, işbirliği içinde bulunma, pozitif olma, paylaşım, yardımcı olma isteği, saygı, organize olma sayılabilir. Aksine motivasyonları düşük çalışanlarda ise asık suratlar, işbirliğine uyum sağlayamama, işten kaçma, birbirine sorumluluk atma, gerginlik, yapay iletişim, yardımdan kaçınma, karamsar olma, takım arkadaşlarıyla çatışmalar, mesai bitse de gitsek düşüncesi, işe gelirken isteksizlik, işletmeye güvensizlik gibi belirtiler görülür.

Motivasyon, gerçek başarının ve mutluluğun anahtarıdır. Temelinde morali bozmamak, sabırla çaba göstermek ve hedefine ulaşmaya inanmaktır. Motive olan kişi, düşündüklerini uygulamaya koyar, amaçlarını tespit eder, bu amacına uygun çalışmalarını plânlar, planladıklarını uygular, sürekli kendini geliştirir ve olumlu düşünür. Motive olan kişi başarısızlıklarından yılmayıp, hızlı bir şekilde toparlanır ve tekrar hedefine doğru yürür. İyi motive edilmiş kişi mutlu ve huzurludur. Kişinin çalışma hayatındaki mutluluğu ve huzuru işindeki başarısını ve verimliliğini artırır. Sonuç; olarak çalışanın iyi motive edilmesini sağlamak yöneticinin en baştaki görevlerinden biri olarak kabul edilmelidir.

1.3. Motivasyon Amaçları

Motivasyonun amacı, çalışanları işe ve işletmeye bağlayarak verimliliği arttırmaktır. Yani hem bireysel hem de örgütsel açıdan motivasyonun amacı insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise insanların ihtiyaçlarının, hedeflerinin, isteklerinin bilinmesi gerekir. Yani motivasyonun gerçekleşmesi için asıl amaç insanı tanımadır. Motivasyon bireyin hem iç dünyasının hem de dış dünyasının şartlarına

¹ Plotnik, s.329

göre şekillenir. İnsan psikoloji, davranışları, ihtiyaçlar, hedefler ve inançlar gibi çeşitli faktörler bireyleri olumlu veya olumsuz yönde motive edici özelliكتedir. Bireyin kendini motive etmesi için zayıf ve güçlü yönlerini bilmesi gerekir. Aynı şekilde bir yönetici de çalışanlarını tanımalı onları neyin motive edip edemeyeceğini bilmelidir.

Çalışanın belirli uyarılmışlık seviyesine ulaştığında, kaygıları en aza indirildiğinde, temel ihtiyaçları giderildiğinde, inançlarına saygı duyulduğunda, kendi amaçlarına önem verildiğinde motivasyonunu sağlamak kolaylaşır. Çalışanın uyarılma düzeyi belirli noktaya geldiğinde öğrenmesi ve çalışma isteği yüksek olur. Canım çalışmak istemiyor diyen bir çalışan yeterli uyarılmışlık seviyesinde değildir. Yönetici çalışanın yeterli uyarılmışlık seviyesine ulaştırabilmek için, motivasyonu artırıcı araçları araştırmalı ve bunları uygulamalıdır. “Bir işletmeci veya yönetici işletmenin plan ve programlarına, işyerinin düzenine, amirin davranışlarına ve ücretlendirme yöntemlerine karşı işçilerin inanç ve tutumlarını bilirse, işletmenin daha iyi bir sosyal ortamda ve daha verimli bir şekilde çalıştırılması için gerekli önlemleri alabilir.”¹ Bu şekilde yapılacak doğru tespitler sayesinde çalışanların kişisel ve sosyal ihtiyaçları karşılanmış olacak, böylelikle çalışanlar motive olmaya daha elverişli hale geleceklerdir. “İnsanın her davranışının arkasında bir neden ve önünde de hedef vardır. İnsan hedefsiz, rastgele hareket etmez. Hedefe ulaşamayabilir ama davranışlarını hedefe ulaşmak için düzenler.”² Böylelikle hedefe yoğunlaşmış insanlar bu bağlamda işlerine daha iyi bir şekilde motive olurlar. “Motivasyon bireylere iş yaptıran her şeydir. Bir başka ifadeyle yerine getirdikleri göreve daha fazla bağlanmalarını ve daha fazla güç harcamalarını sağlayan bir unsurdur. Fakat içeriği kişiden kişiye ve bulunduğu çevrenin etkisiyle değişebilir.”³

Motivasyonun en büyük özelliklerinden biri insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasıdır. “Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir.”⁴ Çalışanların ihtiyaçları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Sağlık hizmetleri yöneticileri çalışanlarını ve çalışma ortamlarını tanıyarak, onları

¹ Eren, s.181

² L. Önen - M.B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.33

³ A.W. Simpsom, Motivasyon. Yöneticiye Notlar Dizisi, (Çev. M. Akyan), Ankara, 2001, s.7.

⁴ H. Kim, Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, (Çev. A. Çimen), İstanbul, 2005, s.13

daha iyi motive etmelidir. Sağlık hizmetlerinde motivasyon eksikliği sonucu yapılan bir hatanın telafisi diğer sektörlerdeki hizmetlerin telafisi kadar kolay olmamaktadır. Yöneticiler kendi biriminde çalışan kişileri iyi tanıdığı takdirde motivasyonun oluşması için uygun ortamı hazırlamış olacaktır. Kişinin hangi davranışı yapabileceğini önceden kestirebilir ve bu konuda gerekeni yapar. Dolayısıyla çalışanların verimliliklerini ve kurumun başarısını artırma konusunda yöneticilere önemli roller düşmektedir. Sağlık işletmelerinde yöneticinin motivasyonu sağlaması çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ortamını, çalışanlar arası yakınlaşmayı, yapılan işte hataların en aza indirgenmesini, çalışma kalitesinin yükselmesini, etkili ve verimli çalışmayı arttırmayı, yaratıcı fikirleri arttırmayı ve çalışanın hedefine odaklanmasını sağlar. Böylece örgüt oluşturduğu vizyonunu gerçekleştirmeyi başarır.

1.4. Motivasyon Süreci

İnsan psikolojik, sosyolojik ve fiziksel açılarından ele alındığında biriyle etkileşimli olan sistemlerin ve süreçlerin bir bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Hayatın en karmaşık yapılı canlısı olan insan psikolojik, sosyolojik ve fiziksel faktörlerin etkisiyle sürekli değişim ve dönüşüm içerisindedir. Özellikle psikolojik açıdan olumlu ve olumsuz yönde hızlı bir şekilde etkilenen ve etkenlere cevap veren insan bu nedenlerden dolayı psikolojik açıdan karmaşık bir yapıya sahiptir.

İnsan motivasyonu, insanın psikolojik, sosyolojik, fiziksel ve çevresel faktörlerin etkisi çerçevesinde şekillenmektedir. Özellikle psikolojik faktörler insan motivasyonunun sürecini belirlemektedir. Çünkü motivasyon; “İnsanın bir yönde davranışına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan ruhsal durumdur.”¹ Bu ruhsal durumu tetikleyen faktör ise motivasyon; yani güdülenmedir. Güdü, ihtiyaçları karşılamak için harekete geçen güçtür. “Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir:

Gereksinme => Uyarılma => Davranış => Doyum(amaç).”²

¹İ.E. Başaran, Yönetim, Ankara, 1989, s.26

²A. Maslow, İnsan Olmanın Psikolojisi, (Çev. O. Gündüz), İstanbul, 2001,s.39

Gereksinme motivasyonun ortaya çıkmasını sağlayan temel kaynaktır ve gereksinmeden kaynaklı uyarılar olur. İnsanlar da gereksinimleri sonucu oluşan uyarılarda kişiyi çeşitli davranışlara yöneltmektedir. Bu davranışlar da gereksinimlere ve amaca yöneliktir. Yani gereksinim bireyde itici bir güç oluşturur. Gereksinimlerin oluşması sonucu insanlar bunu karşılama isteği duyar ve hedefine ulaşmak için amacına yönelik davranışlarda bulunur. Kişi tatmin olur ve verimliliği artar.

Aşkoğlu, literatürde ele alınan çalışanların gereksinmelerini çalışmasında iki temel alan içerisinde incelemiştir:

"1. İşgörenin İnsan Olarak Gereksinmeleri:

- Fiziksel gereksinimleri: Yemek yeme, içme, uyuma gibi bu tip gereksinmelerin giderilmesi insanın yaşamını sürdürebilmesi için zorunludur.

- Ruhsal gereksinimleri: Tecrübe kazanma, öğrenme, sevgi görme ve güven duyma gibi gereksinimlerdir.

- Toplumsal gereksinimleri: İşgörenler, belirli bir derneğe, sendikaya üye olma, belirli bir statü sahibi olma gibi birtakım gereksinimleri giderme ihtiyacı duyabilir.

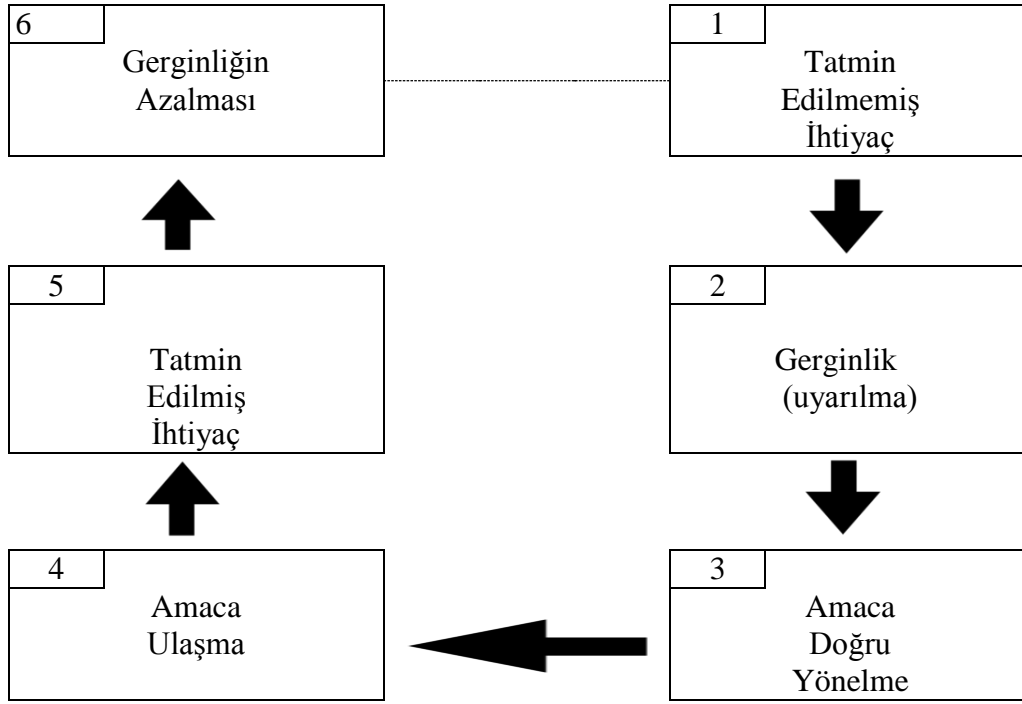
2. İşgörenin Örgüt Üyesi Olarak Gereksinmeleri:

- Örgütsel gereksinimleri: Bireylerin geçimini sağlamak amacıyla bir işletmede çalışmaya duydukları gereksinimlerdir.

- Yönetimsel gereksinimleri: İşgören "üst" konumunda ise yönetim fonksiyonları ile karar alma, iletişim, politika düzenleme gibi konularla ilgili olan faaliyetleri yapma gereksinimi duyar. İşgören "ast" konumunda ise yukarıda belirtilen işlevleri yeterli biçimde yerine getiren yönetici davranışları gereksinimi duyar.

• İşlevsel gereksinimleri: Bu gereksinimler, doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu örgütsel ve yönetsel nitelikli olmayan, diğer gereksinimlerdir.”¹ Yöneticiler çalışanların motivasyon düzeylerini ve yüksek performanslarını devam ettirmek istiyorlarsa, onların bireysel amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamak durumundadırlar.

Şekil 1: Motivasyonun Temel Süreci



Kaynak: A. Uygur - R. Göral, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2005, s.121

Motivasyon sürecini örgütlerde düşündüğümüzde yukarıdaki süreçler sağlıklı geçilmezse birey boşluğa düşer, birey ve örgüt amacına ulaşamaz. “Her bireyin davranışının arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Belirtilen istek (gereksinimleri) giderilen ya da doyurulabilen insanlar kendilerinin ve örgütünün amaçlarını en yüksek düzeyde gerçekleşmesi için büyük bir performans gösterirler.”²

¹M. Aşıkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, s.30-31.

²Karaman, s.28

1.5.Motivasyon Unsurları

Motivasyonun özgür olmayla tetiklendiği bazı unsurlar vardır. Baykal, literatürde ele alınan çalışmasında motivasyonun ana unsurlarını incelemiştir:

"1. Her insan organizmasında onu sürekli ve sabırlı çalışmaya teşvik edici bir takım itici güçler vardır.

2. Bilinçli olarak yapılan her hareket, o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden izah edilebilir. İnsanın tutum ve davranışları ise bir güdünün doğurduğu sonuçtur.

3. Her insanda çeşitli tip ve tabiatta birçok gereksinimler vardır. Bu gereksinimlerin şiddet ve sürekliliği insandan insana değişir.

4. Gereksinimlerin tatmin edilebilmesi amaçtır.

5. Amaç fark edildiği veya idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.

6. O zaman insan belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi veya gereksinim duymaya başlar.

7. Maksatla ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulanması sonucunda meydana gelir. Bu ise bir amacı gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların bir sonucudur.

8. Bilinçli olarak yapılan bir hareket amaca erişme ve tatminkarlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır."¹

İşyerlerinde çalışanlara uygulanan motivasyon unsurları, çalışanların motivasyonunu arttırmaya, daha verimli ve hızlı çalışmaya yönlendirmek için uygulanmaktadır. Çalışanların motive olmaları ile sağlanan iş ortamları, işletmenin başarı ve kalitesinde artış sağlar.

¹B. Baykal, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978, s.32

3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon ailede, okulda, iş hayatında, kişilerarası ilişkilerde yani hayatta her alanında karşıya çıkmaktadır. Kişi toplumsal statüsüne göre öğrencisini, annesini, babasını, çocuğunu, hastalarını, çalışanlarını da motive etmesi gerekebilmektedir. Motivasyon davranışlarına yön verilerek istenilen kişilerde uygulanması gereken en güçlü yöntem olarak görülmektedir. Kişi hayatının her döneminde motivasyona ihtiyaç duymaktadır.

Motivasyon bireylerin özel yaşamlarıyla birlikte iş yaşamlarında da iş verimi açısından çok önemlidir. Özellikle sanayi devriminden sonra iş hayatında motivasyonun önemi büyük ölçüde artmıştır; çünkü iş hayatı insanlar arası ilişkilerde motivasyonu zorunlu kılmıştır. Aynı şekilde kurumsal alanlarda da sosyalleşmeyle beraber motivasyonun etkisi artmaya başlamıştır. Bunun en önemli örneklerinden biri de sağlık kuruluşlarıdır. Sağlık kuruluşlarında diğer kurumlara göre motivasyon hayati bir önem taşır; çünkü bu kurumlar sağlık hizmeti veren kuruluşlardır yani verilen hizmette ana unsur sağlıktır. Sağlık hizmetlerinin amacı, insanların ihtiyacı olan sağlık gereksinimlerini karşılamaktır. Bu gereksinimleri karşılaması gerekenler ise sağlık çalışanlarıdır. Sağlık hizmetlerinin temeli insan hayatı olduğu için sağlık çalışanları, diğer verilen hizmetlerdeki çalışanlara göre daha fazla önem arz etmektedir.

Sağlık hizmeti verilen kurumlarından biri olan hastanelerde fiziksel, teknolojik ve tıbbi nitelik önemli olmakla birlikte, hastanelerin başarıları çoğunlukla çalışanlarının etkinliğine dayanmaktadır. Sağlık hizmeti veren kurum ve kuruluşlarda doktor, eczacı, ebe, hemşire, sağlık memuru, diyetisyen, psikolog, laboratuvar teknisyeni, anestezi teknisyeni, sosyal hizmet uzmanı ve benzeri gibi doğrudan sağlık hizmeti sunan sağlık personelleri yer almaktadır. Hastanelerden beklenen en önemli hizmet, sağlık çalışanlarının hastalara en iyi hasta bakım hizmetini sunmasıdır. Bu hizmet sunarken çalışanlarına büyük görevler düşmektedir. Gerekli hizmetin karşılanmasında çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması onların yardımcı olmaya istekli olmaları gerekir. Motive olmayan personelden iyi performans göstermesi beklenmemelidir. Bu noktada devreye hastane yöneticileri girer. Yöneticiler, iş verimini ve iş doyumunu en yüksek seviyeye getirmek ve ulaşılan bu

seviyeyi muhafaza etmek istiyorlarsa, çalışanlarını motive eden motivasyon araçları hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmak ve bu etmenleri iyi anlamak zorundadırlar. Çalışanları iyi tanıyarak ihtiyaç ve gereksinimlerini onları tatmin edecek şekilde karşılamalıdır. Çalışanın hangi davranışı, neden ve nasıl yapacağını bildikten sonra çalışanın motivasyonunu ve performansını arttırmak yöneticiler için daha da kolaylaşır.

Motivasyondaki amaç çalışanların daha verimli çalışmaları için istek ve arzularını arttırmayı sağlamaktır. “Güdüleme ya da motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçebilmek için etkilenmesi ve iteklendirilmesi sürecidir.”¹ Motivasyonun kesin çizilmiş sınırları yoktur. Algılamada kişiden kişiye farklılık gösterir. İşletmeler arasında da motivasyon anlayışı değişebilmektedir. Yöneticinin çalışanların hepsinin birbirinden farklı olduğunun bilincinde olarak, çalışanların bu ihtiyaçlarını bilmesi, onların davranışlarını analiz ederek, uygun motivasyon araçları ile iş motivasyonlarını sağlaması hem çalışanların performans ve verimliliklerini artıracak, hem de işletmenin başarısını yükseltecektir.

Dünyadaki değişim ve gelişmelerin özünde yukarıda da belirtildiği gibi insanların daha çok memnun edilmesi daha kaliteli ve verimli hizmetlerin sunulması gibi unsurlar bulunmaktadır. Durum böyle olunca da daha iyi bir yönetim anlayışının benimsenerek uygulanması ön plana çıkmaktadır.

2.1.Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetiminde amaç, çalışanlarla birlikte hem işyerinin, hem de çalışanların amaçları için, zamanı en iyi şekilde kullanarak arzu edilen ve belirlenen hedeflere ulaşmak ve ulaşılan başarıyı koruyabilmektir. Sağlık işletmelerinde yönetim faaliyetlerinde asıl olan kaynak öncelikle insandır. Çalışanın bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünü kullanarak hizmet etmesini sağlayabilmek ancak motivasyon olgusunu gündeme getirmekle mümkün olacaktır.

¹H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara., 1999, s.78

Yöneticilikte etkinliği sağlamak için yöneticinin üstün ikna kabiliyetini kullanması gerekir. Yönetimde etkinlik bireyde başlar. Yönetici çalışanlarını tanımalı ve kararlı olmalıdır. Hedeflerine emin bir şekilde bağlı olmalı ve geniş bir bakış açısına sahip olmalıdır. Yöneticinin çalışanlarını motive etmesi çalışanlarının performansında yükselme sağlar. Çalışanlarını yeterince motive edemeyen bir yöneticinin personelinden performans göstermesi beklenemez. “Yöneticilikte, daha ikna edici ve etkili olabilme, düşüncelerimizi ve fikirlerimizi daha cazip bir hale getirmekle veya karşı tarafın direncini kırmakla mümkündür.”¹ Çalışanlarda görülen bu direnmenin nedeni aslında yönlendirmeye karşı olan dirençtir. Yönetici bu direnci ancak düşüncelerini çalışanlarına cazip hale getirerek, onları ikna ederek kırabilir. Yönetici bu süreçte kararlı olmalı ve düşüncelerini pozitif bir şekilde çalışanlarına aktarmalıdır. Çalışanlarına yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirmelidir.

Çalışanlar kendilerini amaçlarına ulaştıracak bir lidere ihtiyaç duyarlar ve bu lideri benimserler. Bu noktada yöneticinin çalışanlarına her anlamda örnek olması gerekir. Onlarla arasındaki iletişimi sağlıklı bir şekilde sağlamalı çalışanlarına yaptıklarına inandırmalıdır. “Araştırmalar açıkça göstermiştir ki, etkili bir lider ve yönetici, ‘hem insan ilişkileri uzmanı’ hem de ‘iş uzmanı’ olmalıdır. Etkili liderin, insanı işlerinde en yüksek performansa ulaşmaları için, başarılı bir biçimde motive etmenin yanı sıra, onlara insanca davranması da gerekir. Biri, diğeri olmadan işe yaramaz.”² Yönetici çalışanlarında var olan korkuyu cesarete, umutsuzluğu umuda, zayıflığı güce, karmaşıklığı hedefe ulaştırmalıdır. Empati yeteneğini sık sık kullanmalı çalışanlarını güdülemelidir.

Yöneticinin başarısı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Doğanı ve Aysal literatürde iyi ve bilinçli bir yöneticiyi şu şekilde aktarmıştır: “Çalışanlarını çok iyi gözlemeli ve anlamalıdır, çalışanlarını nasıl motive edeceklerinin çok net farkına varmalı ve bilmelidir, çalışanlarını motive ederken kendisinin nasıl, ne gibi rol oynadığını ve motive etmede ne kadar etkin olduğunu çok iyi kavramalı ve bilmelidir.”³

¹ O. Doğanı, Yönetim Bilinci Motivasyon, İstanbul, 2010, s.18

² T. Gordon, Etkili Liderlik Eğitimi, (Çev:E. Aksay), İstanbul, 1999, s.8

³ O. Doğanı-T. Aysal, Yönetim ve Motivasyon, İstanbul, 2009, s.89-90

Günümüzde işletmeler de çalışanlarının performanslarının üst düzeyde olmasını sağlamak için motivasyonlarının sağlanması gerektiğini kabul etmişlerdir. Bununla ilgili birçok araştırmalar yapılmıştır. “Bu araştırmalar sonucunda genel olarak aşağıdaki özelliklerin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir.

- Ücretlerde artış
- Gelecek güvencesi
- Yükselme olanağı
- İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
- Kendilerini gösterme olanağı
- Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
- Üstlerin kendilerine adil davranması
- Üstlerce takdir edilme
- Kişisel sorunlara ilgi ve yardım
- Örgütün üyesi olduğu (aidiyet) duygusunun varlığı.”¹

2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Motivasyon bir insanın işini zevkle ve isteyerek yapmasını sağlayan itici bir güçtür. Çalışanın mutlu ve başarılı olabilmesi için hayati önem taşır. Çalışanlar, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Verimli çalıştıkları takdirde de örgütün vizyonunu gerçekleştirirler. Çalışanların iş ortamından memnun kalmaları için büyük görev yöneticilere düşer. Yöneticiye düşen görevlerden biri de çalışanlarının bir aile olduğunu ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerini bir aile gibi şekillendirmelerinin gerektiğini hissettirmektir. Bunu sağlamak için de çalışanlarını iyi tanımalı onların moral durumlarını gözetlemelidir.

¹J. R. Hopper, “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, Türkiye Hizmet içi Eğitim Dergisi, (Çev: Ö. Özkaya), Cilt(C.) 4, Sayı(S) 2, Ankara, 1996, s. 24

Yöneticinin bu gözetimi çalışanlarını motive etmede büyük kolaylık sağlar; çünkü, gözlemde bireysel farklılıkları gözler ve farklı motive yolları kullanır.

Çalışanın bireysel farklılıkları göz önüne alınarak motivasyon aracı veya araçları seçilmelidir. “Psikologlar, çalışanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar:

- Güven arayan çalışan,
- Mükemmellik isteyen çalışan,
- Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan,
- Sorumluluk seven çalışan,
- Prestij arayan çalışan,
- Herkes tarafından kabul görmek isteyen çalışan. ”¹

Çalışan, bu grup özelliklerinden birine veya birden fazlasına sahip olabilir. Bu nedenle de çalışanı harekete geçiren motivasyon faktörleri ve kullanılacak motivasyon aracı farklı olmaktadır.

Motivasyon bireylerin gerek özel yaşamlarında gerekse iş hayatlarında olumlu ve olumsuz katkılar sağlayan psikolojik bir araçtır. Özellikle iş ortamındaki motivasyon çalışanların başarılarına olumlu veya olumsuz yönde katkılar sağlayabilir. Motivasyonun işyerindeki katkıları motivasyon kavramının temel özellikleriyle ilgilidir. Bu noktada motivasyonun çalışanlar ve iş hayatı için önemli olan özelliklerini ve faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: İstekli çalışan hizmet verdiği bireyleri de o derece memnun eder. Örneğin sağlık kuruluşlarında hastaya verilen sağlık hizmetlerinde sağlık personelinin hastaya istekli bir şekilde yardım etmesi, hastayı güler yüzle karşılaması hastanın o anki psikolojisine büyük destekte bulunur böylece hasta aldığı hizmetten memnun kalma oranı artar ve personelde yaptığı işten tatmin olur. Hastane yönetiminin farklı bölümlerde çalışan personelinin farklı sorunlarla karşılaşabileceğinin farkında olmalı ve buna yönelik

¹T.Itok, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Isparta, 2009, s.42

personelinin motive olma yollarına ışık tutmalıdır. Özellikle son dönemlerde acilde çalışan sağlık personellerine yönelik şiddet sorunu varken; enfeksiyon biriminde de sağlık personellerinin bulaşıcı hastalık kapma riski vardır. Her iki durumda da güvenlik söz konusuysen sorunlar ve engelleme yöntemleri farklıdır. Bu sorunlar göz önüne alınmalı ve motivasyon araçlarında tek bir noktaya odaklanılmamalıdır. Öncelik birime göre kullanacağın motivasyon aracının farkında olmak olmalıdır. “İş hayatında en önemli yatırımın insana yapılan yatırım olduğu gerçeğinden hareketle, motivasyon sorunları nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukların bu yatırımı boşa çıkarabileceği, en azından istenen yararın sağlanmasını engelleyeceği söylenebilir.”¹ Çalışanların her şeyden önce kendilerini tanımaları gerekmektedir. Bir işi başaracağına inanmamak, o işteki başarıyı ve motivasyonu olumsuz etkilemektedir. İnançlar sonucu etkiler. Başarmak için önce başaracağına inanmak gerekir.

Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı, çalışanın iş tatmin düzeyini artırırken aynı zamanda da işletmenin verimliliğini yükseltmektedir. İşyerlerinde çalışanların huzurlu olmasını sağlayacak olan doyum noktalarını sürekli aramak ve onları bu noktaya ulaştırabilmek konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. “Bir kuruluşun elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, bu personelin çalışma isteği harekete geçirilmedikçe kuruluşa yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamayacağı gerçeğidir. Çünkü, kuruluşun sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak kuruluşun personeli aracılığı ile kuruluş amaçlarına hizmet edebilmektedirler.”² Çalışanların her gün istekle işe gelerek, istekle işbaşı yapmaları, istekle çalışmalarını sağlamaktır. “Motivasyon, çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.”³ Çalışanlarının ihtiyaçlarının tanınması ve karşılanması motivasyon açısından son derece önemlidir. Bunun için, çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli ve bu konuda örgütsel amaçlar ile doğru orantılı bir ilişki kurulmalıdır.

¹Ü. Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005, s.83

²M. Akçakaya, “Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi Keçiören Belediyesi Örneği”, Gazi Üniversitesi (GÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (İİBD), C.6, Ankara, 2004, s.2

³ Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.130

3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Motivasyon, kişinin öğrenmeye karşı geliştirdiği tutumdur ve başarıda önemli bir rolü vardır. Bazı kişiler içsel bir motivasyona sahip olurken, bazıları da motivasyonlarını arttırmak için çevrelerindeki başka bireylere ihtiyaç duyarlar.

Motivasyon türleri genel olarak içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki ana gruba ayrılır: Gerek içsel motivasyon gerekse de dışsal motivasyon belirli şartlar çerçevesinde oluşur. Akat ve Budak literatürde ele alınan güdü türlerini oluşturan özellikleri çalışmasında şu şekilde aktarmaktadır:

- “Tüm bireylerin temel güduları ve gereksinimleri vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.
- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.
- Özel çevresel öğeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklik yaratacaktır.
- Her güdüleme ayrı bir gereksinimin doyurulmasına yöneliktir.
- Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan güdüleme tarzındaki bir değişiklik, davranışta da değişiklik yaratır.”¹ Güdüleme ile kişilere kazandırılan davranış değişiklikleri sayesinde kişiler işlerine daha fazla motive olmaktadır.

Bireyin bir ihtiyacını gerçekleştirmek üzere harekete geçmesi içsel motive olduğunu gösterir. “İçsel motivasyon insanı etkinliğe iterek istekler karşılancaya kadar etkin kılan ve tatmin sağlanınca durulan doğal bir itici güçtür.”² Yani içsel motivasyon bireyin kendisini temel aldığı önceliği kendine tanıdığı motivasyon

¹İ. Akat - G. Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 1999, s.205

² Karaman, s.29

türüdür. “İçsel motivasyon türünde insan dış faktörlere bağımlı olmaksızın kendini güdüler. İçten güdülemenin bir diğer belirgin özelliği ise yapılacak işin sonunda elde edilecek hazzın ve derecesinin bireyin kendisi tarafından belirlenmiş ve tamamen içsel olmasıdır.”¹ Bu yüzden içsel güdüleme yoluyla yapılacak motivasyon, dışsal güdüleme yoluyla oluşturulacak motivasyona göre daha etkili olmaktadır.

İçsel motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.“ İçsel motivasyonu etkileyen faktörler şunlardır:

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

¹T. Argon, A. Eren, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.118

- Merak”¹

İçsel motivasyon bireylerin duygusal durumları ile yakından ilgilidir ve karşılıklı etkileşim halindedir. Kişinin iç dünyasına yaklaşması veya uzaklaşması içsel motivasyonu şekillendirir. Yakınlaşma ile içsel motivasyon artarken, uzaklaşmayla da içsel motivasyon düşebilir. James ve Edden içsel motivasyonu azaltan olumsuz faktörler ile artıran olumlu faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

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

Olumlu İçsel Motivasyon Faktörleri:

- Mutluluk
- Heyecan
- Tutku
- Kendinden gurur duyma
- Kararlılık
- Sevgi
- Öç alma”²

Yukarıda belirtilen olumlu ve olumsuz içsel motivasyon faktörleri çalışanların çalıştıkları kurumlardaki performanslarını direkt olarak etkilemektedir.

¹ <http://www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf> (27.03.2013)

²J. James - M. Edden, Uzun Saplı Gelincik,(Çev. A. Dicleli), İstanbul, 2001, s.56-57

Motivasyonun türlerinin bir diğeri grubu dışsal motivasyon türüdür. Dışsal motivasyon, bir görevin ya da bir etkinliğin tamamlanabilmesi için başka biri tarafından sağlanan etkilerle oluşturulan motivasyondur. Dışsal motivasyon içsel motivasyonun tersine bireylerin dış dünyasından beslenir. Dışsal motivasyon, dışsal uyarıcılara bağlıdır. Uyarıcılar ödül, ceza, takdir edilme, baskı, rica, sevilme, kabul görmek olabilir. Dışsal güdüler çevresel uyarıcılar yardımıyla bireyi harekete geçiren güdülerdir.

Dışsal motivasyon ceza ve ödül sistemine göre şekillenir, başarıların ödüllendirilmesi ve başarısızlıkların cezalandırılması en önemli dışsal motivasyon kaynaklarıdır. Bu bağlamda dışsal motivasyonlarda ödül ve ceza motive araçlarını belirleyen olumlu ve olumsuz faktörler bulunduğunu belirtmek gerekir. “Dışsal motivasyonda olumlu ve olumsuz faktörler şunlardır:

Olumlu dışsal motivasyon faktörleri:

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

Olumsuz dışsal motivasyon faktörleri:

- Alay

- Aşağılama
- Sözlü olarak incitme
- Saldırma
- Cezalandırma
- Haklarını geri alma”¹

İçsel ve dışsal motivasyonlar, motivasyon türlerinin iki ana grubunu oluşturmaktadır. Bu grublamanın ardından motivasyon türleri fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik olmak üzere üç farklı tür içerisinde değerlendirilmektedir.

Fizyolojik motivasyon canlıların iç güdülerıyla ilgili olan motivasyon çeşididir. İçgüdüler doğuştan var olan dürtülerdir. Bu dürtüler sayesinde insanlar en temel ihtiyaçlarını giderme yoluna yönelirler.

“Davranışların içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için aşağıdaki koşulların olması gerekmektedir.

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.”²

Fizyolojik motivasyon insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçları karşılama ihtiyacından doğmuştur. Örneğin beslenme, ısınma ve barınma gibi insani ihtiyaçları karşılamak fizyolojik motivasyon aracılığıyla gerçekleştirilir. Fizyolojik motivasyon diğer motivasyon çeşitlerine göre daha baskındır ve kuvvetlidir; çünkü insanın en temel ihtiyaçlarını karşılama gereğinden doğmuştur ve insan yaşamının devam ettirilmesine yardımcı olurlar. “Fizyolojik

¹ <http://www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf> (27.03.2013)

² Z. Sabuncuoğlu - M Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1995, s.100

motivasyon tüm insanlarda var olmakla beraber, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişir.”¹ Kişi yokluğunu çektiği fizyolojik ihtiyacın gereklilik derecesine göre davranışlarda bulunur. Fizyolojik motivasyon kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle fizyolojik motivasyonun özelliklerini kesin sınırlarla belirlemek ve değerlendirmeye almak oldukça zordur.

Sosyal yaşamın devamlılığı sosyal motivasyona bağlıdır. Sosyal motivasyon ise insanların bir sosyal gruba girmeye çalışmasıyla başlamaktadır. Çünkü insan psikolojik olarak yalnız yaşayabilen bir varlık değildir.

Sosyal motivasyon, sosyal bir varlık olan insanın sosyal yaşam içinde var olmasını sağlayan motivasyon türüdür. İnsanlar ait oldukları sosyal gruplar içerisinde kendilerini iyi hissetmek isterler. Bu iyi olma hali, insanın sosyal gruba ait olma, sosyal grup tarafından benimsenme ve sevilme ihtiyacının karşılandığı zaman mümkün olmaktadır. Bu nedenledir ki insan topluma değerler katan ve toplumdaki beslenen bir varlıktır. Bu noktada insanların değişik sosyal motivasyon seviyelerine sahip olduklarını belirtmek gerekmektedir. Bu seviye insanın ihtiyaçlarından kaynaklı şekillenebileceği gibi toplumun ihtiyaçlarına göre de şekillenebilmektedir. Bireylerin sosyal güdeleri toplumun desteklediği sosyal güdülerdir. Sosyal güdüler, toplumun varlığı sonucu oluşan gelenek, görenek ve toplumun idealleri ile oluşur. Birey kendini topluma kabullendirmek için gelenek ve görenekleri esas alır. “ Bazen de sosyolojik güdüler, fizyolojik güdülerle aşabilir. Örneğin, savaş sırasında dinsel inançların etkisiyle ‘ölürse şehit , kalırsa gazi’ olmak güdüsü bireyin fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu ideal düşünce sosyal güdülerin eseridir.”² Her ne kadar sosyal motivasyon çalışanlar üzerinde olumlu etki yapsa da, bu durum herkes için çok zaman geçerli olmayabilir.

Psikolojik motivasyon insanların çeşitli duygularından kaynaklanan motivasyon çeşididir. Örneğin özlem, aşk, korku, panik ve endişe gibi durumlar psikolojik açıdan insanların olumlu veya olumsuz olarak motive olmalarını sağlamaktadırlar.

¹ Aşıkoğlu, s.42

² Karaman, s.31

Temelinde insanın değişkenlik ve çeşitlilik gösteren psikolojik durumlarından beslenen psikolojik motivasyonun bu özelliğinden dolayı analiz edilmesi güçtür. Çünkü aynı koşullar altında psikolojik davranışlar insandan insana değişiklik gösterdiği gibi insanın psikolojik durumu da her an farklılık gösterebilmektedir.

Psikolojik motivasyon şefkat duyma, görev sorumluluğu, takdir edilme zaman içersinde öğrenilen motivasyonlardır. Bu motivasyon bireyin kişiliğini ve davranışını oluşturur. “Psikolojik motivasyon, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur.”¹ Psikolojik motivasyon diğer motivasyon çeşitlerine göre en karmaşık yapıya sahip olan motivasyon çeşididir.

4.ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU AÇIKLAYAN TEORİLER

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi hiç şüphesiz motivasyon yönetimidir. Motivasyon teorileri iş görenin işine hevesle, istekle ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır. “Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup kapsam teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta Süreç teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.”²Davranış amacını ele alarak motivasyonu açıklayan teoriler kapsam teorileri adı verilmektedir. Davranışın sonucunu ele alarak motivasyonu açıklayan teoriler vardır. Bunlar da süreç teorileri adını almaktadır.

4.1.Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişinin amacına yönelik davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. “İhtiyaçları göz önünde bulundurarak motivasyonu etkileyen faktörleri açıklamaya çalışırlar.”³ Yönetici,

¹ B. Keskin, Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi (ATÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2008, s.23

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2013, s.623

³D. Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi, Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Adana, 2005, s.12

kapsam teorilerini etkileyen faktörleri saptayabilirse çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilir. Kapsam kuramlarının yöneticilere yol gösterici olduğu ve çalışanların verimliliklerini, performanslarını ve kurumunda başarısını artırmak için kaçınılmaz olduğu görülmektedir. En önemli kapsam teorileri : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in ERG Teorisi'dir.

4.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında geliştirilmiş bir motivasyon teorisidir. İnsan yaşamındaki fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların giderilmesine yönelik ortaya atılmıştır. Zamanla dünyada kullanılan en yaygın motivasyon kuramı haline gelmiştir.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisini oluştururken iki şeyi göz önüne almıştır. Bunlar kültür ve aile tutumlarıdır. Maslow'a göre insan içindeki gereksinimleriyle bir hiyerarşi oluşturur. Bu hiyerarşiye göre bir önceki basamağı tamamlayamayan birey bir sonraki basamağa terfi edemez. Birey öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Maslow'un bu hiyerarşisi rehberlik ve psikolojik danışmalığında temelini oluşturmuştur. Aç bir insan için güvenlik ya da sosyallik bir anlam ifade etmemektedir. Ancak karnı doyan bir insan ilk güvenlik ihtiyacı duyar. Güvenlik ihtiyacını karşılayanlar da zamanla diğer gereksinimlere yönelirler. Bu kendini gerçekleştirmeye kadar basamak basamak devam eder. Örneğin, güvenlik ihtiyacı karşılanınca, işini daha rahat yerine getirme doyumuna ulaşabilir.

Abraham Maslow, kişinin ihtiyaçlarını beş kademede incelemektedir. Eren literatürde söz konusu kademelere şu şekilde yer vermiştir;

“1- Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme),

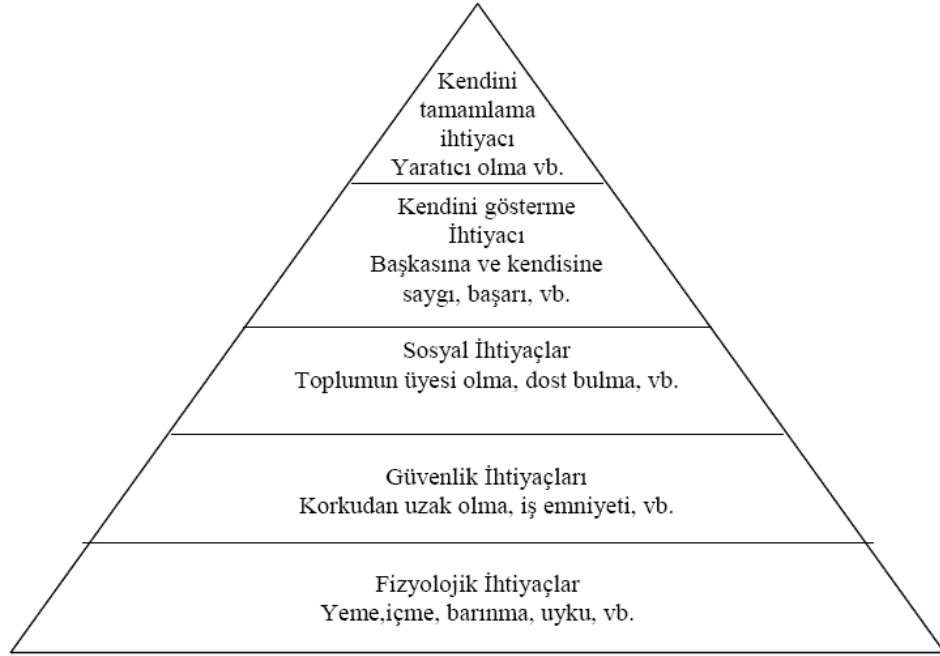
2-Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık v.b. hallerde geleceği garantiye alma),

3-Ait olma ve sevgi ihtiyaçları (kendi kendini anlama, şefkat...),

4-Değer ihtiyaçları (prestij, başarı, saygı görme...),

5-Vücuda getirme (yaratma ve başarma) ihtiyaçları (yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar...).”¹

Şekil 2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: İ. Özalp, C. Koparan, G. Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000, s. 305.

“İş dünyası ve özellikle yöneticiler Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı sağduyulu mantığı ve kolay anlaşılabilir olduğundan dolayı büyük ilgi göstermişlerdir. Bu sayede yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını belirleme konusunda daha bilinçli hale gelmiş ve çalışanların farklı ihtiyaçlara sahip olabileceklerinin farkına varmışlardır.”² Her insanın doyuma ulaşması farklı şekilde olabilmektedir. Kimi maddi kimisi ise manevi ödüllendirmeye ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerde önemli olan yöneticilerin bu ayrımı iyi yapabilmeleridir. Maslow’un hiyerarşisi kendinden sonraki çalışmalara da kaynaklık etmiştir.

4.1.2. Çift Faktör Teorisi

Motivasyon kuramının gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunan kişilerden biri de Frederick A. Herzberg olmuştur. “Herzberg iş doyumu teorisiyle

¹ Eren, s.504

² J. Nevstorm, Organizational Behavior, Human Behavior at Work, Mc Graw Hill, 1997, s. 109

bağdaştırarak ortaya koyduğu çift faktör teorisinde iş doyumunda yola çıkarak motivasyon teorisine ulaşmıştır. İş doyumunun ve motivasyonun, iş başarımının bir nedeni olduğunu ileri süren Herzberg'in modeli örgütsel davranış alanında en fazla övgü alan ve aynı zamanda da en fazla eleştirilen yaklaşımlardan biri olmuştur. Herzberg de Maslow gibi motivasyonun temelinde yine gereksinimlerin olduğunu savunmuştur.”¹ Herzberg ve arkadaşları Pittsburgh'da bulunan yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupla görüşmüş, onlara geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerini özellikle doyumlu ve motive olmuş hissettikleri zamanları ve de tam tersi hissettikleri durumları anımsamalarını istemişler. “Araştırma verileri incelendiğinde araştırmaya katılanların kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durum ve olayları anlatırken iş ile ilgili olan işin kendisi, başarıma, sorumluluk ve vb. kavramları kullanırken, en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de işle ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaket vb. kavramları kullandıkları görülmüştür.”² Çalışanların kendilerini iyi ve tatmin olmuş hissetmeleri iş ile ilgili konularda olurken, kötü ve az tatmin olmuş hissettikleri konular iş dışı konular olduğu görülmüştür.

“ Herzberg'in araştırması sonucunda saptadığı hijyenik faktörler:

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri,

¹ M. Öztürk, İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar, İstanbul, 2003, s.22

² Karaman, s.40

• Çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilememesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliğidir.”¹

Tespit edilen bu hijyenik faktörler motivasyon üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. “ Herzberg’in araştırması sonucunda saptadığı özendirici faktörler:

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk,
- İş yerinde başarıları ile tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme,
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmelidir.

Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmada çalışanlarla konuşarak ortaya çıkardıkları etmenler doyuma yol açan ve doyumsuzluğa yol açan etmenler olarak ikiye ayrılmıştır:

Doyuma Yol Açan Etmenler: Başarı elde etme, tanınıp sayılma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme. Dikkat edilecek olursa hepsi de yapılan işle ilgili olan, işin içeriğini oluşturan etmenlerdir; bu etmenlere güdüleyiciler denir.

Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler: Kurumun siyaseti ile yönetimi, gözetim, gözetici ile ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşam, astlarla ilişkiler, statü, güvenlik. Doğrudan doğruya işle ilgili olmayıp işin yapıldığı çevrede bulunan bu etmenlere de sağlık etmenleri adı verilir.”² Herzberg ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda gösteriyor ki, çalışanların motivasyonunu işin içeriğini oluşturan etmenlerle, işin yapıldığı çevrede bulunan bu etmenler farklı olarak etkilemektedir.

¹ A. Keser, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2012, s.108

² Keser, s.109

4.1.3. Başarı Motivasyon Teorisi

Başarı motivasyon kuramı Mc Clelland'ın geliştirmiş olduğu bir kuramdır ve daha önce açıklanan ihtiyaçlar hiyerarşisinden ve çift faktörlü motivasyon kurumalından farklılık göstermektedir. “İnsanlar ihtiyaçları içinde yaşadıkları kültürden, başlarından geçen çeşitli olaylar yolu ile edinirler. Bu nedenle bu teori “Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi” olarak da bilinmektedir. Bu öğrenilmiş ihtiyaçlar, insanların durumları algılama biçimini etkileyen ve onları belirli bir amaca ulaşmak üzere motive eden eğilimleri temsil eder. Belirli bir ihtiyacı edinen kişi, o ihtiyacı edinmeyen kişiye göre farklı şekilde davranır.”¹

Literatürlere göre McClelland'ın çalışması üç ihtiyaç kategorisine odaklanmıştır. Başarı gösterme ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma (sosyal ilişkiler, gruba girme, bağ kurma) ihtiyacını içeren bir kuramdır. Koçel literatürde ele alınan üç grup ihtiyacı şu şekilde açıklamaktadır:

“İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeğe önem verecektir.

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.”²

Bu üç temel ihtiyaçtan en fazla başarı ihtiyacı üzerinde önemle durulmuştur. Başarma ihtiyacının yoğunluğu kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Başarma ihtiyacını fazla hisseden insanların özellikleri şunlardır:

- “Bireyi yönlendiren husus maddî çıkarlar (ödülleri) değil, başarılı olmanın verdiği kişisel tatmindir.

¹E. Balcı, Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri, Ankara, 1992, s. 90

² Koçel, s.627

- Başarılı olmak isteyen insanların sorumluluk alma ihtiyaçları yüksektir.
- Başarılı olmak isteyen insanlar, kendilerini sürekli gerçekçi hedeflere yönettirler.
- Bu insanlar, başarılarını takdir edecek ödüllere ihtiyaç duyarlar.”¹

Kişi sahip olduğu güdüye göre davranışlar gösterir. Örneğin; “ Kişi zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Erk (Güç) güdüsü güçlü olan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki alanında tutma ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterirler. Bağlanma güdüsü ise başka insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.”² Buradan da anlaşılıyor ki, başarı güdüsünün yanında bağlanma güdüsü de kişilerin motivasyonun da önemli yer tutmaktadır.

4.1.4.Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi

Yöneticilerin insan davranışları hakkındaki düşünceleri, gösterecekleri liderlik davranışını etkiler. Bu düşünceler birbirine zıt görüşler içeren iki grupta toplanabilir. Bunlar X ve Y teorisi çalışanların motivasyonu konusuna en çok yönelmiş olan teorilerdendir. Çalışanların motivasyonu sayesinde işverenlerin bu motivasyondan faydalanarak daha verimli sonuçlar almaları üzerine yoğunlaşmıştır. “Örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir.”³ Bu yüzden idarecilerin motivasyonunda çalışanların etkisi çok önem arz etmektedir.

“McGregor’e göre X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır:

- Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar,

¹ H. Tutar, Örgütsel Psikoloji, Ankara, 2014, s.68

² <http://www.nenedir.net/nedir/insan-kaynaklari/9944-basari-gudusu-kurami.html> (28.03.2013)

³ M. K. Öktem, “Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması”, Amme İdaresi Dergisi (AİD), C. 24, S. 3,Sakarya, 1991, s.48

• İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar,

• Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler,

• Örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,

• Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler,

• İnsan değişiklikten hoşlanmaz ve örgütsel sorun çözmeye yaratıcı değildir.”¹

Bu tür davranışlara sahip insanlar genel olarak güdülenme psikolojisi ile çalışmaktadırlar. Bunlara yaptırımlar, cezai uygulamalar uygulamaya konulmazsa bu kurama sahip insanlardan yeterince verimlilik almak zordur.

“Y Teorisinin temel varsayımları ise şunlardır:

• -Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.

• -Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.

• -Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

• -Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.”² Y teorisine uygun karakterde olan insanların motivasyonu daha kolaydır. Uygun zemin ve ortam oluşturulduğunda bu tür insanlar kısa zamanda kendilerini göstermektedirler.

¹D. Canman, “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, AİD, C. 26, S. 1, Sakarya, 1993, s.166

² Z. Hatiboğlu, Personel Davranışı ve Yönetimi, İstanbul, 1976, s.27

4.1.5. Alderfer'in Erg Teorisi

Bu yaklaşım Maslow'un yaklaşımının basitleştirilmiş hali olan bir motivasyon yaklaşımıdır. "ERG teorisi olarak bilinen bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyacı vardır: Bunlar varoluş, bağlılık ve gelişme ihtiyaçlarıdır. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir."¹

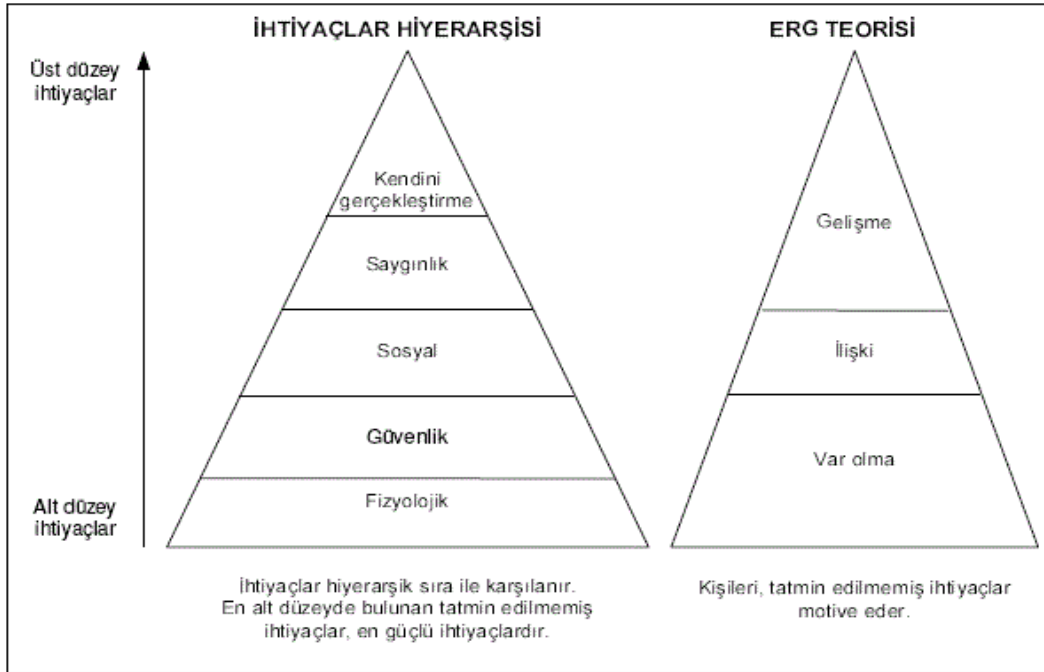
ERG Kuramı Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı kadar kesin bir hiyerarşi izlemez. Temelde Maslow'u örnek alsak da Maslow'un hiyerarşisinden belirgin farkları vardır. "Maslow ve Alderfer Teorisinin Belirgin Farkları:

- Maslow'a göre ihtiyaçların tatmin edilmesi açısından merdiven basmağı yapısı söz konusu iken, Alderfer'e göre tüm ihtiyaçlar aynı anda bireyde, bireyin kişisel ve çevresel özelliklerine göre değişik yoğunluklarda bulunabilir.
- Alderfer Maslow'un beşe ayırmış olduğu ihtiyaçları üç kategoride ele almıştır.
- Alderfer'e göre: İlişkili olma ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse, var olma ihtiyaçları o kadar önem kazanır. Büyüme ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse ilişkili olma ihtiyaçları o kadar önem kazanır."²

¹Önen, Tüzün, s. 40

² <http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> (30.03.2013)

Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Teorilerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Z. Selçuk, Gelişim ve Öğrenme, Ankara, 2000, s.209.

4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgilidir. “İnsan davranışının nasıl başladığı, nasıl yönlendiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu ile ilgilenen bu kuram, motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini bir süreç halinde açıklamaya çalışmaktadır.”¹ Süreç teorileri şunlardır: Davranış Şartlandırma Teorisi, Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi ve Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi’dir.

4.2.1. Davranış Şartlandırma Teorisi

Davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanır. Kişi belirli nedenlerden dolayı davranışı gösterir. Skinner Pavlov’u temel alarak bu teoriyi öne sürmüştür. Teoriye göre önemli olan davranışın sonucudur. Davranışın sonucuna göre birey davranışı ya tekrarlar ya da tekrarlamaz. “Kişilerin

¹ Baykal, s. 35

sonuçları yorumlaması hususu Edward L.Thorndike ‘Etki Kanunu’nu geliştirmiştir. Etki kanununa kişinin kendisine haz veren davranışları tekrarlayacağını ve acı veren davranışlardan kaçınacağını varsayar.”¹ Davranışsal Şartlandırma Teorisinde klasik şartlanmada şartlandırılmış uyarıcının etkisine göre öğrenme gerçekleştirilmekte olup, sonuçsal şartlandırmada ise sergilenen davranışın sonuçlarına bakılarak öğrenme gerçekleştirilmektedir. Klasik şartlandırma ile sonuçsal şartlandırma arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Bu teorinin iki önemli unsuru vardır. Bunlar: ödüllendirme ve cezadır. Ödüllerin bir kısmı çalışana dıştan verilen maddi unsurlardır. Örneğin, ücret ve maaş artışı gibi. Bir kısmı da iş çalışanın maneviyatına hitap eder. Örneğin, üstlerinin onu takdir etmesi gibi. Cezalar da iş görenin karşılaşmak istemeyeceği üzücü durumları içerir; eleştirmek, ödül vermemek, kısıtlamak gibi. Çalışan memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa davranışı tekrar gösterecek, eğer karşılaştığı sonuçlar hoşlanılmayan, üzücü olarak nitelendirilen sonuçlar ise muhtemelen o çalışan aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı çalışanlara ve iş hayatına göre uyarlanabilir. “Örneğin, işe geç gelmiş bir personelin (davranışı geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, hiç bir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.”² Amirin tutumu burada personelin davranışlarına yön verecektir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı davranışları önemli ölçüde yönlendirmektedir. “Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

¹ Tutar, s.69

² Koçel, s.630

• Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.”¹ Bu tür uygulamalar sayesinde personellerin iş motivasyonu artmakta olup, bu sayede verimlilik olarak üst düzey yararlanma imkanı sağlanacaktır.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı ile personellerin davranışlarına önemli oranda etki edilmektedir. “Sonuçsal şartlandırma yaklaşımında iş hayatı ve çalışanların motivasyonu belirli değişkenler çerçevesinde şekillendiği belirlenmiştir. Bu değişkenleri ve detaylarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

• Ödülün Değeri: Bu değişken çeşitli sonuçların (amaçların) birey için çekiciliğini göstermektedir.

• Algılanan Çaba-Ödül Olasılığı: Bu değişken bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentilerini göstermektedir.

• Çaba: Bir işi yapmak için bir insanın harcadığı enerji miktarıdır.

• Yetenekler Ve Özellikler: Bunlar bir insanın çevredeki anlık değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir.

• Rol Algıları: Bu değişken, bir iş görenin işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkilidir.

• İş Başarımı: Bir iş görenin kendi işinde elde ettikleri, kısacası çabasının, çalışmasının ürünüdür.

• Ödüller: İş görenin istediği sonuçlardır.

• Algılanan Ödüller: İş görenin örgüte gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır.

• Doyum: Bu değişken, elde edilen ödüllerin, algılanan ödülleri karşılayıp karşılamadığı ya da bu miktarı geçip geçmediğini göstermektedir.”²

¹ Koçel, s.632

² O. Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981, s.65

Yöneticiler açısından önemine gelince, eğer kişinin gösterdiği davranış istenen bir davranışsa bunun tekrarlanması istenecek, ödüllendirme ile tekrarlanması sağlanabilecek, davranış istenmiyorsa cezalandırma ile tekrarlanması önlenebilecektir. Ödüller bu yaklaşımda önemli güçlere sahiptirler. Çünkü bu yaklaşımın temel amacı ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Yönetici işletme açısından istenen ve istenmeyen davranışları açıkça belirlemeli, çalışanlara duyurmalı, mümkün olduğunca ödüllendirme yapılmalı, davranışlara kısa sürede karşılık verilmelidir. Araya giren zaman, sonucun davranış üzerindeki etkisini azaltır. “Bireylerin ihtiyaçlar farklı olacağından, almak isteyecekleri ödüller de birbirinden farklı olacaktır. Örgütlerde aferin ödülü bunlardan en çok kullanılanıdır.”¹ Fakat iyi bir yöneticinin amacı; hiç ceza vermeden, az ödülle bol geribildirim olmalıdır.

4.2.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi motivasyon kavramını en iyi şekilde açıklayan teorilerden birisidir. Beklenti teorisi üzerine çalışmalar yapan araştırmacılardan birisi Vroom’dur. Vroom “İnsanların iş koşulları içerisindeki davranışlarının tahmin edilmesi veya ortaya koyulması üzerine yoğunlaşmıştır. Ona göre, insanların belli koşullar altındaki davranışlarının bir beklenen değeri vardır ve bu hesaplanabilir. Bu beklenen değerın büyüklüğü de zaten kişiyi o uğurda hareket ettiren gücün büyüklüğüne eşittir.”² Böylelikle insanların davranışlarının beklenen değerle ne kadar ilişkili olduğuna bakılır ve çıkan sonuca göre motivasyon için gerekli tedbirler alınır.

Beklenti teorisi motivasyon üzerinde çok önemli bir konum oluşturmaktadır. “Vroom’un geliştirmiş olduğu beklenti teorisi motivasyon sürecinde üç ana faktör üzerine yoğunlaşmıştır. Bu faktörler ve detayları aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür:

-Başarı-Ödül-Beklenti İlişkileri: Bireyin zihnindeki her davranışın bir takım sonuçları ya da ödülleri bulunmaktadır. Diğer ifadeyle birey, bütün davranışlarının

¹ Can, s.177

² <http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> (30.03.2013)

sonucunda bazen ödül alacağını, bazen de cezalandırılacağını düşünmekte ya da bu beklentiyle işe başlamaktadır.

-İstek ya da ihtiyaç şiddeti: Her ödül ya da cezanın her iş gören için ihtiyaç ya da istek şiddeti farklıdır. Buna ödülün değeri ya da çekiciliği de denilebilir. Her iş gören, her ödüle farklı şiddet derecesinde istek duymaktadır. Bireysel ihtiyaç ve değerlerden oluşan değerlendirme sonuçları buna neden olmaktadır.

-Çaba-Başarı-Beklenti İlişkileri: İş görenin işinde ortaya koyacağı çaba, iki faktöre bağlıdır. Birincisi, çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü beklentiler, ikincisi ise gösterilen çaba sonunda kendinden beklenen başarıyı elde etme olasılığıdır.”¹

Sonuç olarak; yöneticiler çalışan için hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğunu, işletme için hangi davranış önemli olduğunu belirlemeli ve bu ikisi arasında ilişki kurarak motivasyonu artırmaya çalışmalıdır. “Bu modeli kullanmak isteyen eğitim yöneticisi, şunlara dikkat etmek zorundadır:

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır
 - Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
 - Personelin fiilen aldığı ödülünden çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
 - Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.”²
- İşgörenlerin hassas olduğu bu tür durumlarda daha dikkatli olunmalı, onların çalışma şevklerinin ve motivasyonlarının kırılmamasına çok dikkat edilmelidir.

4.2.3.Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi iş doyumunu ve motivasyon arasındaki ilişki üzerinde durarak iş doyumunun ve doyumsuzluğunun çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Eşit işe eşit ücret politikası bu konudaki motivasyonda

¹ B. Gülnar, Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, 2007, s.35

² Koçel, s.636

önemli bir etken oluşturmaktadır. “Bu kıyaslamalar genellikle bir oran oluşturarak olur:

Kişinin Elde Ettiği Sonuç < Başkalarının Elde Ettiği Sonuç

Kişinin Sarf ettiği Gayret Başkalarının Sarf ettiği Gayret

Kişinin Elde Ettiği Sonuç > Başkalarının Elde Ettiği Sonuç

Kişinin Sarf ettiği Gayret Başkalarının Sarf ettiği Gayret”¹

Yöneticiler bu oranları dikkate alıp eşit ödüllendirme yapmalı, eşitsizliğe karşı olabilecek tepkilere hazırlıklı olmalıdırlar. Eşitlik teorisine göre çalışanlar kendilerini diğer iş görenlere göre ve bireysel olarak değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda iş görenler eşitlik veya eşitsizlik hissine kapılırlar. Bu his sonuç olarak çalışanları motive edici veya motive etmeyici özellikte olur.

Eşitlik teorisi öncelikle çalışanın kendini değerlendirmesiyle başlar, başkalarını değerlendirmeye ve kendini başkalarıyla kıyaslamaya devam eder ve sonuçta eşitsizlik veya eşitlik hissini oluşmasıyla sonuçlanır. Çalışanlar bu süreç sonucunda eğer eşitsizlik hissederse bazı davranışlarını değiştirebilir. “Söz konusu bu davranışlar şunlardır:

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (iş görenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması),
- Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi,
- Kendi algılarını değiştirmesi.Örneğin, birey kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdan soğuması,
- Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi, onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi

¹ Can, s.184

- Örnek alınan grup ya da bireyin değiştirilmesi.Örneğin bireyin dayım kadar iyi para kazanamıyorum ama babamın benim yaşında iken kazandığından daha çok kazanıyorum diye düşünmesi

- İşten istifa etmesi.”¹ Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler adaletli olmalıdır. Çalışanlar verdikleri emeğin karşılığının diğer çalışanlarla eşit olmasını istemektedirler.

4.2.4.Amaç Teorisi

Amaç teorisi Edwin Locke tarafından geliştirilmiş bir motivasyon teorisidir ve daha önce belirtilen motivasyon teorileri gibi iş hayatı ve çalışanların motivasyonu üzerine yoğunlaşmıştır. Amaç teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek bir amaç belirleyen bir kişi diğer kişilere oranla daha yüksek performans göstermeye çalışacaktır. “Teorisyen Locke; amacın, belirli bir işin nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak(iş) veya 10 ton mal üretmek(iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır: Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabileceğini belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir.”² Bu teori için yöneticinin esas alması gereken nokta ise çalışanın amacı ile işletmenin amacının uyumasıdır. Çalışanlar arasında zor hedefleri olan çalışanlar daha basit hedefleri olan çalışanlara göre daha yüksek performans gösterecektir.

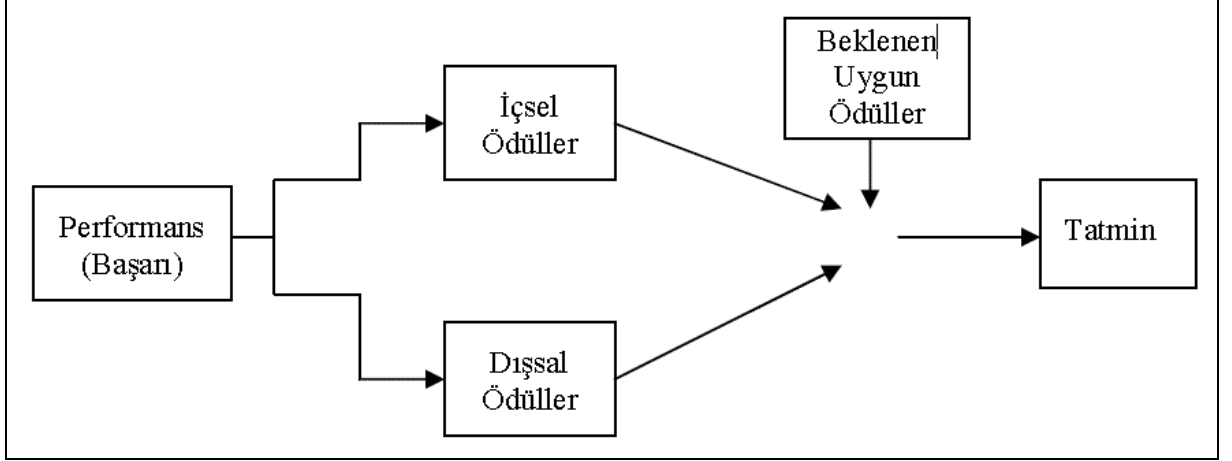
¹ E. Özkalp, Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, Bursa, 2011, s.291

² Can, s.185

4.2.5. Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Lawler-Porter modelinde ise motivasyonun ve gayretin derecesinde ödüllün değeri ve olasılığı ele alınmıştır. Ödül parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi, tatmin olma ve başarıma hissi gibi tamamen içe dönük durum da olabilecektir. Porter-Lawler' in kuramsal modeli Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4. Porter ve Lawler'in Kurumsal Modeli



Kaynak: G.H.Herbert, C.Ray Gullett, Teori ve Davranış, (Çev.,B.Baykal), İstanbul, 1981,s.231

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, aşağıdaki ilkelere dikkat etmelidir.

- “Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.

- Rol çatışmaları, mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.

- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.”¹ Bu konuda personelin motivasyonu çok önemlidir. Motive edilmek istenen çalışan yukarıdaki maddelere dikkat edilmezse ters tepkide verebilmektedir. Çalışanlar için eşitlik konusu motivasyonda en önemli, etkenlerden biridir. Çalıştığı birimde kendisine eşit davranılmadığını

¹ Koçel, s. 636

düşünen çalışanın aldığı maddi ve manevi ödüllerin hiç biri yeterince tatmin etmeyecektir.

Çalışanlara yönelik geliştirilmiş olan motivasyon teorileri ve detayları yukarıda belirtilerek bu teorilerin özellikle iş hayatında ve çalışanların motivasyonları üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu motivasyon teorilerinin motivasyona sağladığı katkıları aşağıdaki tabloda olduğu gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 1: Motivasyon Teorilerinin Motivasyona Sağladığı Katkılar

<i>TEORİ</i>	<i>HEDEFİ VE KATKISI</i>
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	İnsan, sahip olduğu, belirli sıradaki ihtiyaçlarını tatmin edecek davranışları gösterir.
Hijyen	İhtiyaçlar yine motivasyonun temel faktörlerindedir fakat bazıları motive etmez sadece motivasyon için gerekli ortama katkı sağlarlar.
Başarı İhtiyacı	Kişinin başarıya olan isteği ne kadar fazla olursa performansı da o kadar fazla olur.
ERG	İnsan sıra halindeki ihtiyaçlarını tatmine çalışır. (İhtiyaçlar arasında kesin sıra yoktur.)
Bekleyiş (V)	İnsan işi ilgilendiren ödüllere değer biçer ve gayreti ile ödül arasında ilişki olduğunu bilerek hareket eder.
Bekleyiş (L & P)	Ana nokta gayret – ödül ilişkisidir fakat kişi kendi ödülü ile başkalarınınkini arasında eşitlik olmasını bekler.
Davranış Şartlandırma	Ödül ya da ceza kullanılarak davranışların sürdürülmesi, durdurulması, kuvvetlendirilmesi veya zayıflatılması amaçlanır.
Eşitlik	İnsanlar çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlar ile başkalarınınkini karşılaştırma eğilimindedir.
Amaç	İnsanların motivasyon ve performans dereceleri sahip oldukları amaçlarının ulaşılabilirliğine bağlıdır.

Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2013, s.638

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONUNUN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

1. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI, STRATEJİLERİ, İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1.1. İş Motivasyonu Kavramı ve Stratejileri

İnsanların yaşamlarında önemli ve etkili olan motivasyon iş hayatında gerekli olan bir kavramdır. Çalışanlar yaşadıkları çevrenin ve kültürün etkisinde kalarak bir takım davranışlar sergileyebilir. Bu nedenle her çalışanın motivasyon unsuru farklılıklar gösterebilir. Bireyi belli bir davranış biçimine götüren, içinde yaşadığı kültürün etkisiyle edindiği güdü kalıpları bulunmaktadır. Birey, gerek aile çevresinde, gerekse iş çevresinde bu kalıpların kendisini yönlendirdiği davranış şekline göre hareket etmektedir. Bu bağlamda iş motivasyonu bireylerin veya örgütlerin bir özelliği olmayıp; bireyler ve onların çalışma ortamı arasında bir geçiş şeklinde tanımlanabilir. “İş motivasyonu işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.”¹ Günlük yaşamdaki davranışlar belirli amaçlar için yapılmaktadır. Motivasyon bilincine sahip iyi eğitilmiş bir yönetici çalışanları motive ederken, paranın yanında daha çok çalışanları anlamaya yönelik başka yollarda aramalı ve bulmalıdır. İş motivasyonu, çalışanın iş için sarf ettiği çabanın, emeğin seviyesini ve sürekliliğini belirleyen ve çalışanın kendi içerisinde bulunan güçlere de işaret etmektedir. Çalışanlarını tanıyan iyi bir yönetici çalışanlarının iş motivasyon düzeyini daha çabuk anlayabilmektedir.

Motivasyon teorilerinde belirtildiği gibi bireylerin motive olması için belirli unsurların varlığı gereklidir. İş hayatında, iş motivasyonu ele alındığı zaman ise bu unsurlar iş motivasyonu stratejileri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların örgütlenmesi biçimidir. İş yerinde çalışanların motivasyonunu sağlamak için benimsenmesi gerek birtakım iş motivasyonu

¹Can, s.233

stratejileri mevcuttur. Aşağıda iş motivasyonu stratejilerinin özelliklerini belirleyen unsurlar ve detayları yer almaktadır:

“1. Ateşleyici; istenen ya da istenmeyen işin düşünülmesi aşamasıdır. Burada çoğunlukla istenen durumun olumlu duygularını ortaya çıkartan görsel ve işitsel tasarımlar ya da istenmeyen durumun olumsuz duygularını ortaya çıkartan görsel ya da işitsel tasarımlar yapılır. Ayrıca oluşturdukları resimle içleşmek, motivasyonu arttırırken, dışlaşmaksa azaltır. İçleşmek ve dışlaşmak alt sistemlerin ayarlanmasıyla olur.

2. Operasyon; işi yapmak ya da yapmamakla ilgili kendi kendine konuşma ve zihinde canlandırılması aşaması.

3. Şu anın kriterleriyle, yapılma ya da yapılmama durumunun kriterlerinin karşılaştırılması aşaması.

4. Yapılma ya da yapılmama durumunun, motive edebilirliği kararı aşaması.

5. Yaklaşma ya da uzaklaşmaya giden ilk hareket.”¹

İş motivasyonu en çok yöneticiler tarafından arzu edilen ve oluşturulmaya çalışılan bir durumdur. Yöneticiler, bu motivasyon bilgilerinin yardımıyla çalışanlarda, planlanan hedeflere ulaşmayı sağlayacak arzu ve istekleri uyandırmalıdır.

Motive edici etmenler olarak; çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ve çalışma hedefine yaklaşmayı özendirici (dışsal) etmenler ile işin içeriğine ilişkin etmenler uygulamaya konulmalıdır. Çalışan bireyi motive etmek için gereksinim giderici olmayan davranışlardan sakınmalıdır. Kişisel ve örgütsel amaçları karşılamaya yönelik ve ihtiyaçları tatmin edici davranışlar çalışanlara açıklanmalıdır. Çalışanlar iş yerinde ihtiyaçlarını, uygun yöntemlerle isteklere dönüştürmelidirler. İşletme yöneticileri de işletme yetenek ve olanakları ile orantılı olarak, bu isteklere uygun bir yönetim anlayışında olmalıdırlar. Yönetim çalışanlarıyla birlikte, onların ihtiyaçlarını inceleyerek, ihtiyaçları olumlu sonuçlar

¹<http://www.kigem.com/motivasyon-stratejileri.html> (10.09.2015)

verecek isteklere dönüştürerek, iş yerinde çalışma motivasyonunu yüksek tutup, uyumlu çalışmayı gerçekleştirmelidir. Yöneticiler çalışanların motivasyonunu yüksek tutmaya çalışarak iş konusunda verimliliği arttırmayı hedeflerler.

1.2. İş Motivasyonu ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

İş doyumunu çalışanların iş motivasyonu sonucunda elde edilen bir sonuçtur. İş doyumunu çalışanların iş ortamından kaynaklanan maddi ve manevi unsurlara karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tepkiler biçiminde tanımlanır. Bu tepkiler, çalışanların yalnızca işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemekle kalmayıp iş dışı yaşamını da olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

İş doyumunu, motivasyon sağlandığı zaman elde edilir ve bu nedenle iş motivasyonu ile iş doyumunu karşılıklı etkileşim halindedir. Bu etkileşim her zaman olumlu şekilde olmamaktadır. Farklı bir ifadeyle iş motivasyonunu sağlamış her çalışan iş doyumuna ulaşmaya bilir. Örneğin düşük sosyo-ekonomik düzeyli ülkelerde işsizlik yaygınsa, ücret kişi için motive edici bir faktör olabilir fakat çalışan kişi için iş doyumunu sağlayamaz. “İş doyumunun çalışanların motivasyonları üzerindeki etkileri şunlardır:

- İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir kimsenin kuskusuz maddi ve manevi doyumunu yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir.

- İsteddiği bir işi yapamayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılamayan bir birey olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

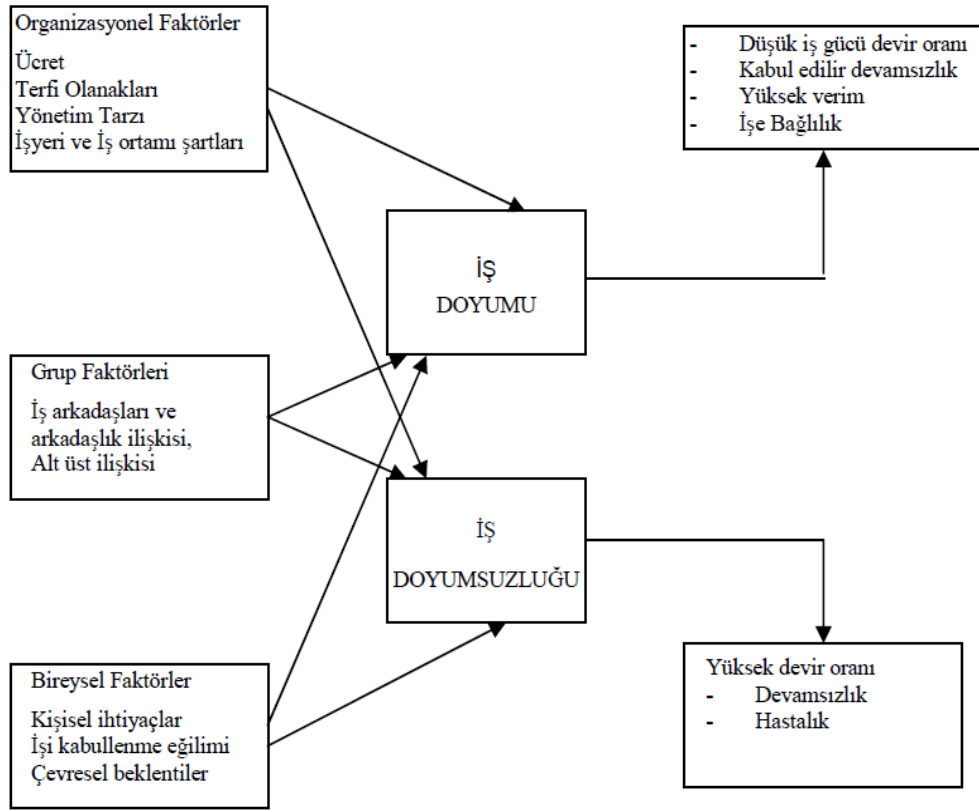
- Her çalışanın kendisini iş açısından önemli bulması gereklidir. Başarı elde etmek, onların olumlu yönde motive olmalarını sağlar. Bir işi başından sonuna kadar başarılı bir şekilde yürüten kimse, ileriki işlerini de bu şekilde tamamlamak için çaba harcayacaktır.”¹ İş doyumunu ile motivasyon arasında karşılıklı etkileşim bulunmaktadır. İş doyumunu motivasyon için zemin hazırlarken, motivasyonda iş

¹ <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/avukat.html> (12.12.2013)

doyumunun bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve karşılıklı birbirlerini etkilemektedir.

İş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu oluşturan bir takım faktörler vardır. Organizasyonel, grup ve bireysel faktörler ve bu faktörleri meydana getiren unsurlar iş doyumunu veya doyumsuzluğunu meydana getirir. Bu faktörler ve unsurların tamamı genel olarak iş doyumunu ve doyumsuzluğunun sebep ve sonuçları oluşturmaktadır. İş doyumunun ve doyumsuzluğunun sebep ve sonuçları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Şekil 5: İş Doyumu veya Doyumsuzluğunun Sebep ve Sonuçları



Kaynak: İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991, s.38.

İş doyumunu düşük olan iş görenlerin motivasyonunu sağlamak oldukça güçtür. Düşük iş doyumunda motivasyon söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün olmamaktadır. İş doyumunu yüksek olan iş görenlerin örgütün amaçları doğrultusunda motivasyonlarının ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolay olmaktadır.

2.VERİMLİLİK KAVRAMI, ÖNEMİ VE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1.Verimlilik Kavramı

Verimlilik hayatın her alanında sıkça kullanılan bir kavramdır. Genel olarak daha iyi hale gelmek, elde edilen şeylerde artış olması gibi manalarına gelen verimlilik son yıllarda yönetim alanında üzerinde önemle durulan bir olgudur. “Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanmaktadır. Zaman çoğu kez evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından iyi bir paydadır, istenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistemin verimliliği artar. Üretim tipi politik ya da ekonomik, sistem ne olursa olsun verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktarı ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır.”¹

İnsanın hayatını sürdürebilmesi, ihtiyaçlarını karşılamasına bağlıdır. İster tek başına olsun, isterse aile ya da toplum içinde, ihtiyaçlarını karşılayamayan insan yaşayamaz. İnsanlığın gelişimi ile ihtiyaçları da gelişip çeşitlenmiştir. insanların sadece doğanın sunduğu nimetleri olduğu gibi alıp kullanarak yaşamlarını sürdürmeleri mümkün değildir. Doğada bulunmayan insan ihtiyaçların karşılanabilmesi için üretim sürecine geçilmiştir. Üretim faaliyeti çağlar boyunca çok büyük gelişmeler göstermiştir.

Üretim, var olan kaynaklardan yararlanıp bu kaynakların biçimlerini ve özelliklerini değiştirip ve bir araya getirerek yeni ürünler elde etme sürecidir. Üretimi gerçekleştirebilmek için kullanılan kaynaklar sınırsız değildir. İnsan nüfusunun sürekli artması sınırlı olan bu kaynakların daha iyi kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

Verimlilik kavramı üretim sırasında kullandığımız insan gücü, hammadde, alet ve makineler, enerji, su, toprak, gübre gibi kaynaklarla üretim sonunda elde ettiğimiz ürün arasındaki ilişkiyi, yani girdi - çıktı oranını anlatır. Aynı sürede aynı

¹ J. Prokopenko, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı (Çev. O. Baykal), Ankara, 2005, s.19

kaynakları kullanarak daha çok ve daha üstün nitelikli ürün elde edilebilirse verimlilik artmış olur. Bunun için de kaynakların akılcı ve tutumlu kullanılmasını bilmek, onlardan daha iyi yararlanmanın yollarını araştırıp öğrenmek zorunluluğu doğmuştur. Bu nedenle verimlilik kavramının kendisi, ölçülmesi ve verimliliği artırma yolları geçmişten günümüze birçok çalışmanın konusu olmuştur.

En genel tanımıyla verimlilik, toplam çıktının toplam girdiye oranıdır. Gerek üretim ve gerekse de hizmet sektöründe çalışanları motive etmek verimliliği artırma yollarındandır. “Üretimde verimliliği artırmanın yollarından en etkili olanı, çalışanları güdülemektir.”¹ Motivasyon, işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Bir işletme de motive olan çalışan sayısı ne kadar fazla ise o işletme de verimlilik düzeyi de artar.

Sağlık hizmetlerinde verimlilikle ilgili bir örnek verecek olursak; hastanelerin kullandığı önemli üretim girdilerinden biri işgücüdür. Hastanelerde sağlık bakım sisteminin vazgeçilmez işgücü ise hemşirelerdir. Sağlık bakım sisteminde etkin bir bakım hizmeti, hemşirenin yetkisi çerçevesinde, sorumluluklarını üstlendiği ölçüde gerçekleştirilebilir. Hemşirenin görev alanı değişse de hasta/sağlıklı birey ve ailesine olan sorumlulukları her alanda bulunmaktadır. Hemşirelik hizmetlerinde kalitenin temel basamaklarından birini hasta memnuniyeti oluşturmaktadır. Hasta memnuniyeti, verilen hizmetin hastaların beklentilerini karşılama düzeyine ve hastanın verilen hizmeti algılamasına dayanmaktadır. Hasta memnuniyetinin maksimum düzeyde sağlanmasında çalışan memnuniyetinin önemli rolü bulunmaktadır. İşinden farklı sebeplerden dolayı memnun olmayan hemşirelerin verdiği hizmette aksamlar yaşanmaktadır.

2.2.Verimliliğin Önemi

Verimlilikle ilgili yapılmış olan tüm tanımlar ve formüller incelendiği zaman organizasyonların faaliyetlerini değerlendirmek için kullandıkları başarı kriterine verimlilik dendiği görülmektedir. Dolayısıyla verimlilik için bir işletmenin performansını ölçmek için kullanılan bir ölçüttür denilebilir. Buradan hareketle

¹ Eren, s.164

verimlilik organizasyonların ve dolayısıyla da insan hayatının bir parçası olmayı sürdürecektir. Çünkü işletmeler içinde buldukları rekabet ortamında kıyasıya mücadele ettikleri için arzu ettikleri hedefler ulaşmada ürün veya hizmetlerin kalitesini verimlilik ölçütüyle arttırmak istemektedirler. “Verimlilik konusu, ölçme ve karşılaştırma çalışmalarında statik bir durumun tespiti gibi görünmektaysede, temelde insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade eder. Bu çerçevede verimlilik statik bir durum değil, dinamik bir olgu olarak ele alınmalıdır.”¹ Verimlilik kavramı bu açıdan ele alındığında işletmeler için taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır. Bu noktada verimlilik kavramı işletmelerin yönetim aşamasında benimsemeleri gereken bir hedef ve uygulama aşamasında ulaşmak isteyecekleri bir sonuçtur.

İşletmeler için kısıtlı kaynaklarla olabildiğince fazla üretim yapma, kullanılan kaynakların sürekli ve kaliteli olması, ihtiyaçların fazlasıyla karşılanması verimlilik olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletmeler verimliliğe ulaşabilmek için teknolojik, ekonomik, siyasi ve hatta sosyokültürel gelişmeleri yakından takip ederek üretimde verimliliği yakalamaya çalışmaktadırlar. “Üretimde olduğu kadar, örgüt hiyerarşisinin neresinde olursa olsun üretim haricindeki performans zeminlerinde çalışan her birey verimliliğe katkıda bulunabilmekte ve vasıfsız bir işçinin katkısı, tepe yönetiminin en üst basamağında bulunan bir müdürün katkısı kadar değerli olmaktadır.”²

İşletmelerin verimlilik ölçümü ile insanların yaşam standardının iyileştirilmesini sağlanabilir. Farklı bir ifadeyle, işletmelerin verimlilik ölçümü bir ülkenin kabiliyetlerini değerlendiren mükemmel bir ölçüttür. Çünkü verimlilik artışı aynı zamanda insanın yaşam standartlarını iyileştirmektedir. “Esasen, işletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve verimliliğin, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması bu sebeptendir. Gerçekten de işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde kullanılmasında ve

¹ M. Özdemir, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, S.2, Ankara, 1991, s.169.

² H. Pekin, “Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı”, Verimlilik Dergisi, Ankara, S.4, 1991, s.69

verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir.”¹ Verimlilik ölçütü işletmelerde üretim bölümünde bulunan çalışanların performanslarıyla ilişkilendirilmiştir. Verimlilik artışı büyük ölçüde işgörenin yaptığı işi isteyerek, yani yüksek motivasyon ile yapmasına bağlı olarak gerçekleşecektir. Verimlilik bireysel ve örgütsel performans değerlendirmelerinde etkinlik ve etkililiği de içine almaktadır Etkililik, kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek mümkün olan en iyi sonucun alınmasıdır. “Etkililik kavramı hem örgütsel hem de yönetsel açıdan kullanılır. Örgütsel etkililik, bir örgütün elindeki kaynaklarla amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmesidir. Yönetsel etkililik ise, bir örgütün yönetiminin, örgütsel etkililiği gerçekleştirecek biçimde yapılması ve sürdürülmesidir.”² Verimlilik de çok çalışmaktan ziyade etkili çalışmak daha önemlidir.

2.3.Verimliliği Etkileyen Faktörler

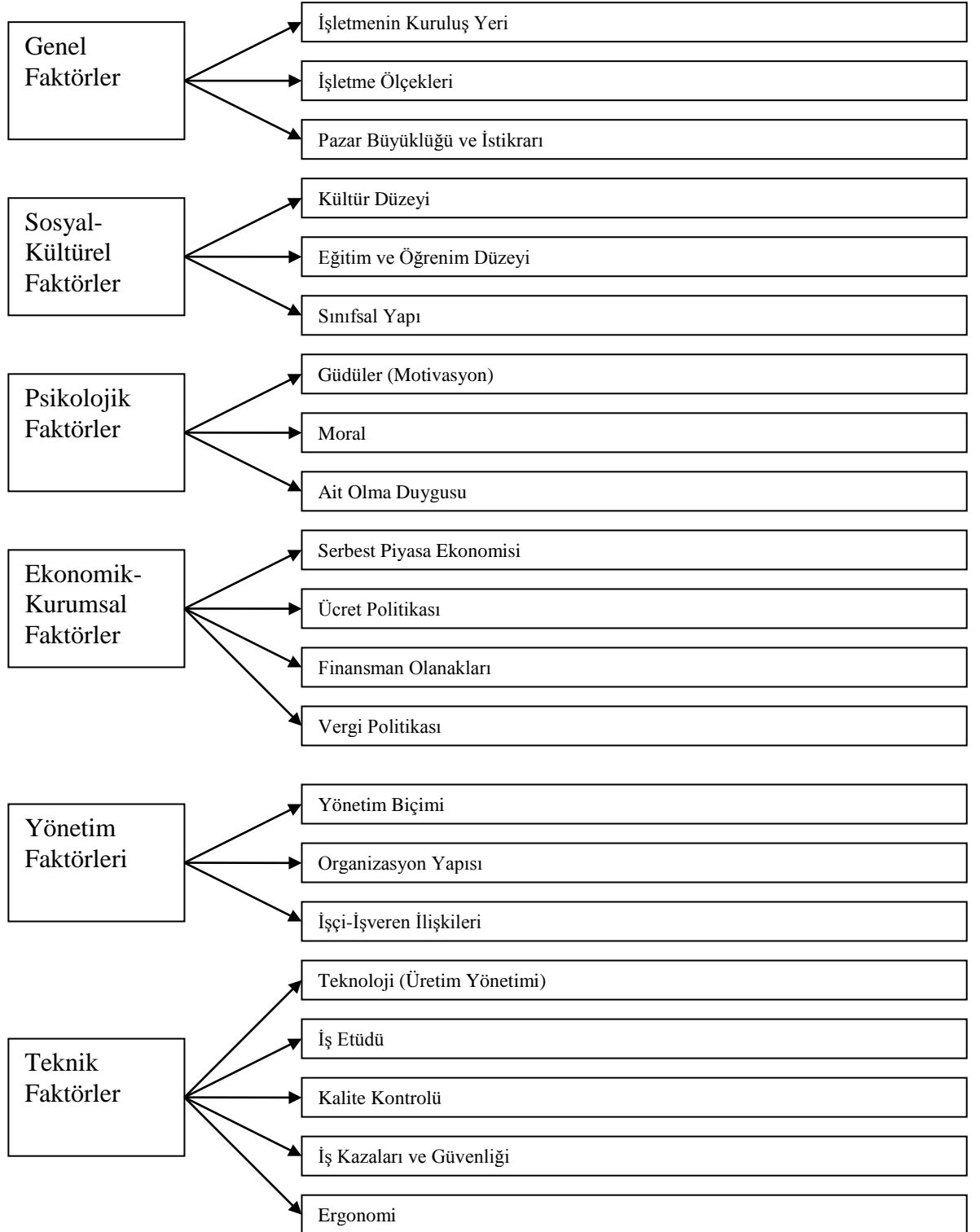
İşletmeler verimliliklerini arttırabilmek için öncelikle verimliliği etkileyen faktörleri bilmek zorundadır. “Verimlilikte artış ile ilgili olarak iyi yönetim kararları alabilmek için her bir verimlilik faktörüne doğru ağırlığı ve gerekli önceliği vermeye yardımcı olacak şekilde bunların genel gruplar ve alt gruplar halinde doğru biçimde sınıflandırılması ve bunların doğru kişilerin ve organizasyon birimlerinin ellerine teslim edilmesi büyük önem taşımaktadır.”³

¹ Özdemir, s.172

² Başaran, s.162

³ http://vgm.sanayi.gov.tr/Files/Documents/716_01-01032012110356.pdf (08.09.2015)

Şekil 6: İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler



Kaynak: Ü. Doğan, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri, İzmir, 1987, s.23.

Doğan literatürde işletmelerde verimliliği etkileyen faktörleri genel olarak beş grupta toplamıştır. Bunları kısaca açıklayacak olursak:

Genel Faktörler: Bir işletmenin, kuruluş yeri, işletme ölçeği, pazar büyüklüğü ve istikrarı işletmenin verimliliğini etkileyen genel faktörlerdir. Bir işletmenin kuruluş yeri o işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasında etkili olan bir faktördür. Başlangıçta belirlenen işletmenin kuruluş yerinin değiştirilmesi genellikle zor olduğu için işletmenin yer seçimi yapılırken dikkatli karar vermek gerekmektedir. Örneğin uygun olmayan yer seçimi sonucunda işletmenin kaynak kullanımı artacağı için maliyetler yükselebilir. “İşletme yeri seçimine sadece başlangıçtaki ilk yatırım maliyetleri ile bakılmamalı, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştireceği ve büyüme kapasitesini kaldırabilecek, yıllar boyunca karşı karşıya kalacağı malzeme, işgücü, servis hizmetleri, ulaşım, taşıma, vergiler gibi maliyet unsurları ile bunların gelecekteki olası durum ve değişimleri de göz önünde bulundurularak karar verilmelidir.”¹ Bir işletmenin işgücüne, hammaddelere, enerji kaynaklarına uzaklığı üretim kalitesi üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle yanlış yer seçimi işletmenin verimliliği üzerinde etkileri bulunmaktadır. İşletmelerin verimliliği üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise işletmenin ölçeğidir. Bir işletmenin küçük ölçekli veya büyük ölçekli olması işletmenin verimliliğini değiştirebilir. Büyük ölçekli işletmeler genellikle verimliliğe daha yakındırlar. Küçük ölçekli işletmelerde verimlilik ölçütü daha az seviyelerde olmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelere göre avantajı; küçük ölçekli işletmelerde karar alma sürecinin daha kolay olmasıdır.

Sosyo-Kültürel Faktörler: İşletmenin verimliliğini sosyo-kültürel faktörler de etkilemektedir. “Bir işletmenin, kültür düzeyi, eğitim düzeyi ve sınıfsal yapısı verimliliğini etkileyen sosyo-kültürel faktörlerdir. Kurum kültürü belli bir grubun kurum içi ve kurum dışı ilişkilerinde karşılaştığı sorunları ele alırken düşündüğu, keşfettiği veya geliştirdiği hipotezlerdir. Daha sonra iyi/uygun ve geçerli olduğu düşünülerek yeni katılan üyelere bu düşüncelerle bağlantılı olarak, problemler için

¹C. Acar, Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2007, s.94

algılama, düşünce ve hissetmenin en uygun şekilde iletilmesidir .”¹ İşletmelerdeki kültürel değerler, yönetimin ve çalışanların uyum içerisinde ortak amaç ve fikirlere yönlendirilmesini sağlayan en temel unsurların başında gelir. İşletmedeki çalışanlar kurum kültürü sayesinde ortak fikir, ilke ve değerleri paylaşmayı öğrenirler. Bu sayede çalışanlar birbirlerini daha kolay anlarlar ve çatışmaları önlenmiş olur. Sonuç olarak, işletmelerin verimliliği artırmak isteyen yöneticiler işletmeye has bir örgüt kültürü oluşturmak durumundadırlar. Verimliliği artırmak için sistemli bir çalışma içerisinde olmak gerekmektedir. Bu sistemin en önemli parçalarından birisi de çalışanların eğitimidir. Çünkü bir işletmenin çalışması insan faktörü üzerinden olmaktadır. Bu noktada işletmeleri ayakta tutan insanların eğitimi sayesinde verimlilik ölçütünde yükselişler görülecektir.

Psikolojik Faktörler: Bir işletmenin, güdüler, moral, ait olma duygusu verimliliğini etkileyen psikolojik faktörlerdir. Güdüleme, insanları belirli amaçlar doğrultusunda sürekli bir şekilde harekete geçirmek için gerçekleştirilen çabalaradır. İnsanların davranışları, onların inanç, istek, ihtiyaç ve korkularına göre yönetilmektedir. Bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. “Kendisini bir işletmeye ait hissedenden bir insan da verimlilik için elinden geleni yapacak kadar psikolojik yönden hazır demektir. Yönetim kademeleri çalışanlara aidiyet duygusu verebilmek için çaba göstermeli, işletme içinde veya dışında sosyal tesisler, etkinlikler, dinlenme tesisleri, tatil olanakları ve anlaşabileceği çalışma arkadaşları sağlama gibi yöntemlere işlerlik kazandırmalıdır.”² Ait olma çalışanın işletmeyi sahiplenmesini, benimsemesini ve kendine ait işyeri olarak algılamasını sağlar. İşletmelerin verimli olabilmesi için çalışanın moral ve motivasyonunun sağlanması en önemli faktördür. Yöneticilerin çalışanlarının moral ve motivasyonunun sağlanmasında da psikolojik faktörlere ağırlık vermelidirler.

¹A.Okay, Kurum Kimliği, İstanbul, 2003, s.53

² Acar, s.11

Ekonomik Faktörler: Bir işletmenin, serbest piyasa ekonomisi, ücret politikası, finansal durumu ve vergiler verimliliğini etkileyen ekonomik faktörlerdir. Serbest Piyasa Ekonomisi işletmeler için korumacılığın olmadığı, fiyatların piyasada arz ve talebe göre belirlendiği, rekabetçi bir ortamı ifade etmektedir. “İşletmelerde uygulanacak ücret politikaları, yapılan işe göre ücret tespit edilmesine yönelik iş değerlendirme sistemleri ile işçiyi daha fazla ve daha verimli çalışmaya yönelten özendirici ücret sistemlerine dayanmalıdır”¹ Bu koşullarda çalışan bir işletmenin, fiyatlara müdahale edemediğinden, karlılık için yöneleceği alan girdi maliyetlerinin azaltılması, israfların önlenmesi çalışmaları yani verimlilik olacaktır.

Yönetimsel Faktörler: Bir işletmenin, yönetim biçimi, organizasyon yapısı ve işçiler olan ilişkiler verimliliğini etkileyen yönetimsel faktörlerdir. “İşletmenin kontrolündeki tüm kaynakların kullanımından sorumlu olduğu için, kimi ülkelerdeki verimlilik kazançlarının %75’inden yönetimin sorumlu olduğu biçiminde bir görüş vardır.”² Yönetimin verimlilik kazançları konusunda oldukça etkili olduğu söylenebilir. İşletmelerin organizasyon yapıları ile verimlilik ölçütü arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır, çünkü örgüt üretim potansiyelinin en etkin biçimde kullanılmasını sağlayan organizasyon şekli, verimlilik artışı biçiminde sonuçlanmaktadır. Bir işletmenin organizasyon yapısını ayakta tutan en önemli öge yatay iletişim faktörüdür. “Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için, sistem tasarımı, dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır.”³ İşletmelerde yatay iletişimin yoksunluğu karar alma süreci yavaşlatıp verimsizlik ve bürokrasiyi artırarak, esas yapılacakların gerçekleştirileceği kademedede, yetki devrini engellemektedir.

Teknik Faktörler: Bir işletmenin, teknoloji, iş etüdü, kalite kontrolü, iş kazaları ile güvenliği ve ergonomi verimliliğini etkileyen teknik faktörlerdir. “Teknolojik verimlilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet miktarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri gibi faktörler artan otomasyon ve bilgi teknolojisi ile elde edilebilmektedir. Otomasyon aynı zamanda, malzeme içermektedir.”⁴ Kaliteli mal ve hizmetten memnun kalan müşterinin talebi

¹ U.Doğan, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri, İzmir, 1987, s.23

² Prokopenko, s.30

³ Prokopenko, s.85

⁴ Prokopenko, s.27

artar böylece işletmenin de verimliliği artmış olur. Kalite; verimliliği etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Mal ve hizmet üretiminde, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmesi için bunun kaliteli olması gerekir. Kalitede mal ve hizmet de müşterinin isteğine uygunluk önemlidir. Kaliteli ürün işletmenin pazar hacmine de yansıtacağı için daha çok üretim anlamına gelmekte, kapasitenin daha etkin kullanımını sağlamaktadır. İş güvenliği, iş ortamında çalışanın fiziksel ve ruhsal durumunun korunmasıdır. Amaç; güvenli çalışma ortamının sağlanması ve iş kazalarının önlenmesidir. İş güvenliğinin sağlanamaması iş kazalarını ve meslek hastalıklarını arttırır. Bu durumda da zaman, para, kaynakların israf edilmesine, çalışanların psikolojik olarak etkilenmelerine, üretim faaliyetlerinin kesintiye uğramasına ve bunlardan dolayı da verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. “Ergonomi, kişisel çalışma bilimidir, insan organizmasının özelliklerini ve yeteneklerini araştırarak işin insana, insanın işe uyumu için gerekli şartları sağlar. İnsanların yeteneklerini fark etmesini ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayarak insanın çalışırken aşırı zorlanmalar yüzünden yıpranmasını önler ve bu uyum sayesinde iş başarımını artırır”.¹ Bunun için çalışma ortamının insana uygun hale getirilecek şekilde ısı, ışık, havalandırma, uygun tezgah, teçhizat vb. ortam unsurlarının kontrol altında tutulması için çalışmalar yürütülmelidir. Çalışanlar kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarında verimli çalışmayı başarabilirler ve işletmenin verimliliğini arttırmış olurlar.

3.ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İnsan kaynakları, bir işletme için diğer (mali ve fiziksel) kaynaklar ile bir tutulamayacak derecede önemlidir. Çalışanlar, sadece aldıkları ücret karşılığında emek veren bireyler olmanın ötesinde işletmenin her birim çalışanı işletmenin bir parçası hatta bir organı gibi düşünülmeli ve bu doğrultuda gerekli motivasyonu sağlanmalıdır. Çalışana öncelikle saygı duyulmalıdır. Çalışanlar, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden bir kurumun çalışanı manipülasyonu depolama, iletişim sistemleri ve kalite kontrolün de ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Yöneticinin astları ile olumlu iletişim

¹ <http://www.ergonomi.itu.edu.tr/ergonomi.html> (09.09.2015)

kurması, karar alma sürecinde hiyerarşinin en alt kademelerinden başlaması, çalışanın işlerini iyi bildiğine inanmasına ve çalışanla iyi bir etkileşimde bulunmasına yardımcı olmaktadır.

Yönetici çalışanların kişisel motivasyonları ile yakından ilgilenmek durumundadır. Çünkü onların motivasyon düzeyleri üretim oranlarını etkilemektedir. Bu yüzden yöneticiler özendirme ve teşvik sistemleri ile çalışanların motivasyonlarını arttırmak için çaba sarf ederler. Çalışanlar kendi amaçlarını kurumun amaçlarına ters olarak görürlerse verimlilik düzeyi düşme eğilimi gösterecektir; fakat kendi amaçları ile kurumun amaçları uyumlaştırılırsa çalışanlar verimli çalışacaklardır. Böylece hem bireyler kendi amaçlarına ulaşip ihtiyaçlarını karşılayabilecek hem de kurum hedeflerine ulaşarak etkililik ve etkinlik kazanacaktır. Bireyler bir takım ihtiyaçlarını gidermek ve amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar.

Yaptığı işten zevk almama, monotonluk, aradığını bulamama, alt veya üst seviye ihtiyaçlarının karşılanamaması, çatışma, kariyer tıkanması gibi tatminsizliğe yol açan her olumsuzluk işten ayrılmalara sebep olabilmektedir. Bu nedenle örgütteki motivasyon düzeyini artırmaya yönelik iş değişikliği, ödül sistemleri, planlama veya esnek çalışma şartları gibi yöntemler, çalışan motivasyonunu artırmanın yanı sıra iş tatminini de olumlu etkileyerek işten ayrılma ya da devamsızlık gibi olumsuz çalışan davranışlarını önlemektedir.

Motivasyon eksikliğinden kaynaklanan çalışan davranışları verimliliği de olumsuz etkilemektedir. Motivasyon eksikliği çalışanlarda iş bırakmalara, devamsızlıklara, işe geç kalmalara neden olabilmektedir. İş bırakmalar, neden oldukları maliyetler yüzünden örgütsel verimliliği olumsuz etkilemektedir. İşten ayrılma yüzünden üretimin sekteye uğraması, boşalan birimin zamanında doldurulamaması ve düşük moral sebebiyle oluşan verimlilik kaybına neden olmaktadır. İşletme çalışanının çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanan devamsızlık, örgütsel verimlilik açısından olduğu kadar, işletme içi ilişkiler açısından da önem taşımaktadır. İşe başlaması gereken zamanda iş yerinde bulunmayan yani işe geç kalan çalışan, işlerin zamanında tamamlanmasına engel olması ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi kesintiye uğratması nedeniyle örgüt

verimliliğini olumsuz etkilemektedir. “Tatminsiz işgörenler ise devamsızlıklarını planlı bir biçimde düşünüp uygulamakla beraber, önlerine çıkan bir takım fırsatları işe gitmeme yönünde kullanmakta, bazen de zorunlu olmayan devamsızlıklarını hastalık, özel mazeretler vb. nedenlerle gizlemeye çalışmaktadırlar.”¹ Motivasyon eksikliğine bağlı olarak bu davranışları gösteren çalışanlara, ödüllendirme, iş tasarımı teknikleri veya esnek yönetim anlayışı gibi motivasyonel tedbirler devreye sokularak kontrol altına alınmalıdır. Bu davranışlara yol açan sebeplerin ne olduğunu bulmaya yönelik yüz yüze görüşmelerin de fayda etmemesi durumunda, son çare olarak ceza yöntemi kullanılmalıdır.

Çalışanların motive olarak iş doyumları sağlamaları iş verimliliğine katkı sağlayan önemli bir unsurdur. Temelde motive olmuş çalışanlar iş yerinde verimliliği artırırken motive olmamış çalışanlar verimliliği düşürmektedir. Bununla beraber iş yerinde motivasyonun sağlanması içsel ve dışsal motivasyonun varlığına bağlıdır. Dışsal güdülenme (motivasyon), üstlerin girişimini gerektiren ve genelde işin niteliklerini değiştirmeden, bazı dışsal ödüller koyarak sağlanmakta iken, içsel güdülenmede (motivasyonda) dışsal herhangi bir ödüle başvurmadan, çalışanın kendini içsel olarak güdülemektedir. İç motivasyonu sağlanmış olan bireylerin iş verimliliğine olan katkısı daha fazladır. “İş verimliliği hakkında yapılan bir araştırmada çalışanlara iş motivasyonlarını artıran faktörler sorulmuştur. Çalışanların verdikleri cevaplar çoktan aza doğru;

- İlginç bir iş,
- İşin yapılması için yeterli destek ve ekipman,
- İş için gerekli bilgi ve iletişim,
- Yeterli ölçüde bağımsızlık,
- İyi bir ücret şeklinde olmuştur.”²

¹İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994, s.379

² Başaran, s.26

Çalışanların bilgi ve becerileri, terfi istekleri ve iş doyumları işletmelerin verimliliğini azaltıcı veya artırıcı etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların yaptıkları işler hakkındaki sorumlulukları ve iş bilinci, çalışanların performansını ve verimliliğini artırır. Ayrıca işletmede çalışanın etkin ve verimli olmasında; yeteneği, iş motivasyonu, uygun bir iş çevresinin olması önemli faktörlerdendir. Çalışanlar, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun oldukları zaman daha verimli çalışabilmektedirler. Verimliliğin artırabilmesi ve geliştirilebilmesi, motivasyonun sağlayabileceği uygun ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Erkut literatürde verimlilik ortamını en genel biçimiyle üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar: “yapısal ortam, fiziksel ortam ve sosyal ortamdır.”¹

Yapısal ortam, örgütteki biçimsel ortamı açıklamakta ve esas olarak örgütsel yapıyı ve yönetim sistemlerini içermektedir. Yönetim biçimi, uzmanlaşma, performans değerlendirme, iletişim, kararlara katılım, ödül sistemleri, yönetim sistemleri ve bu tür kavramlarla ilişkili tüm yapısal özellikler çalışan verimliliğini etkilemektedir. Yapısal ortamı geliştirmek; çalışan motivasyonunu arttırarak, çalışanların performanslarında daha etkili olmalarına neden olmaktadır.

Fiziksel ortam, mekansal seçim ve düzenlemeleri açıklamakta ve çalışma koşullarının fiziksel yönlerini içermektedir. Günün önemli bir bölümünü işyerinde geçiren bireyler için çalıştıkları mekanın fiziksel koşulları hem sağlık açısından hem de istenilen performans düzeyine ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Fiziksel ortamın çalışma şartlarına uygun olması çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek, verimliliklerini arttırmaktadır. Ortamın aşırı sıcak ve soğuk olduğu, zayıf ışıklandırmanın, uygunsuz çalışma masalarının olduğu bir işyerinde çalışanın motive olması ve verimli olması beklenmemelidir.

Sosyal ortam, birbirleriyle etkileşimde bulunan kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri içermektedir. Verimliliğin artırılması; sosyal anlayışın ve iş barışının egemen olduğu bir ortam içerisinde, ekip çalışması ve işbirliği yapılmasıyla olabilmektedir. İşletmede aynı veya farklı kademelerde yer alan çalışanlar arasında birbirleriyle etkileşimleri sırasında bir takım sorunların çıkabilir. Önemli olan bu

¹ H. Erkut, “Verimlilik ve Özendirme”, Verimlilik Dergisi, C.21, S.4, Ankara, 1992, s.19

sorunların en aza indirilmesine yönelik tedbirler almaktır. Sorunlar çözülemediği zaman çatışma, dedikodu, çekememezlik, iletişim kargaşası gibi çalışanların tamamını etkileyen motivasyon düzeyini düşürücü daha büyük sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arası rekabetin varlığı verimliliği artırıcı rol oynamakla birlikte, belli bir noktadan sonra çalışanlar arasındaki biçimsel ilişkilerin yıpranmasına neden olmaktadır. Yönetimin çalışanlara dönük karar, tutum ve tasarruflarında eşitlik ve adalet kavramlarının gözetilmesi de sosyal ortam üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Herhangi bir konuda haksızlığa uğradığını hisseden bir çalışanın bir daha işe motive edilebilme ihtimali çok düşüktür. Çalışanda eşitlik duygusu motivasyon sürecinin sürekliliğini sağlayan bir unsur. Yöneticiler eşit davranmadığı zaman, çalışanların motive olmaları ve verimli çalışmalarını beklenemez. Yöneticiler, çalışanların arkadaşlık ilişkilerini, aralarındaki işbirliğini ve ekip ruhunu geliştirerek ideal bir sosyal ortam oluşturabilirler. İşyerinde oluşan ideal bir sosyal ortam çalışanların motivasyonlarını yükseltir ve verimliliğini artırır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU VE VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ARAÇLAR

1.SAĞLIK HİZMETLERİNE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

Günümüzde Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılmış olan sağlık tanımı en çok kabul görmüş tanımdır. Bu tanıma göre sağlık; yalnızca hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruhça ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir. Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımına göre kişinin tam sağlıklı olabilmesi için bedenlen hasta veya sakat olmaması yetmemektedir. Bu kişinin aynı zamanda ruhsal yönden de dengeli olması, sosyal yönden de tam bir iyilik hali içinde olması gerekmektedir.

Literatürde çok sayıda sağlık hizmeti tanımı vardır. Sağlık hizmetleri ise genel olarak; sağlığın korunması, hastalıkların tedavisi ve rehabilitasyon için yapılan çalışmaların tümüdür. Öztürk, literatürde sağlık hizmetlerinin tanımını şu şekilde aktarmaktadır: “Sağlık hizmetleri, bireyin bedensel olarak organizmasının tıp bilimleri tarafından kabul edilmiş standartlar dâhilinde bütünlük, düzen ve uyum içinde olması ve ancak bununla birlikte psikiyatri bilimi tarafından kabul görmüş ölçüler içindeki ruhsal durumlar anlamına gelen sağlığını korumak, tedavi ve rehabilite etmek, toplumun sosyal ve çevresel yaşam standartlarını yükseltmek amaçlarını toplam kalite politikalarının odağı olarak görüp, bunların biri, birkaçı veya hepsini gerçekleştirmek gayesiyle, konularında uluslararası standartlara uygun yüksek öğrenim görmüş nitelikli insan kaynaklarını, ulaşılan bilimsel bilgi birikimlerini, ileri teknoloji ürünü her türlü faydalı cihazları kullanmak suretiyle harekete geçiren ve sağlık konusunda başta tıp ve işletme bilimleri olmak üzere bütün uluslararası kabul görmüş bilim dallarını kullanan kamuya, özel girişimcilere, sivil toplum kuruluşlarına, yerel yönetimlere ve diğer kuruluşlara ait değişik fiziksel kaynaklar aracılığıyla sunulan evrensel nitelikli hizmetlerin toplamıdır.”¹

Toplumun gelişmişliğini gösteren en önemli unsurlardan biri toplumdaki sağlık düzeyinin yüksek olmasıdır. Sağlık hizmetlerinin genel olarak amacı kişi, aile ve toplumların sağlığının korunması, geliştirilmesi, hasta olanların tedavi edilmesi ve

¹ M., Öztürk, Çağdaş Hastane Yöneticiliği Sorunlar ve Yaklaşımlar, İstanbul, 2000, s.142

tedavi edilenlerin geri kalan yaşamlarını sağlıklı olarak sürdürülebilmelerinin sağlanmasıdır. Ülkemizde sağlık hizmetleri kamu hastaneleri, üniversite hastaneleri, özel hastaneler, bazı sivil toplum kuruluşlarına ait kurum ve kuruluşlar, bazı bakanlıklara ait kurum ve kuruluşlar ve azınlıklara ait bazı sağlık kuruluşları tarafından verilmektedir. Sağlık hizmetleri klasik olarak üçe ayrılır. Bunlar: Koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilite edici hizmetleridir.

Koruyucu sağlık hizmetinin amacı sağlığın korunmasını ve hastalıkların önlenmesini sağlamaktır. Koruyucu sağlık hizmetleri, çevre sağlık koşullarının düzeltilmesi, halkın sağlık konusunda bilinçlendirilmesi, bulaşıcı hastalıkların yok edilmesi, beslenme koşullarının geliştirilmesi ve aile planlaması gibi konuları içermektedir. Koruyucu sağlık hizmetleri de kendi içerisinde kişiye yönelik ve çevreye yönelik olmak üzere ikiye ayrılır. Kişiyeye yönelik koruyucu hizmetleri bağışıklama, hastalıkların erken tanı ve tedavisi, ilaçla koruma, hijyen, beslenme, aile planlaması, sağlık eğitimi, ana çocuk sağlığı hizmetleri gibi hizmetlerdir. Bu sağlık hizmetlerinin büyük bir kısmı Sağlık Bakanlığı'na bağlı hizmet birimlerinde hekim, hemşire gibi sağlık görevlilerince yürütülür. Aile hekimlikleri, aile sağlığı merkezleri, verem savaşı dispanserleri, KETEM, toplum sağlığı merkezleri koruyucu sağlık hizmeti veren birimlerdir. Çevreyeye Yönelik Koruyucu Hizmetleri besin kontrolü ve güvenliği, yeterli ve temiz su sağlanması, hava kirliliğinin kontrolü, atıkların kontrolü, konut sağlığı, iş ortamında sağlığı tehdit edebilecek etkenlerin kontrolü, haşere gibi zararlı canlılarla mücadele, gürültü kirliliğinin kontrolü, radyolojik zararlıların kontrolü gibi hizmetlerdir. “Bu hizmetler çevre sağlığı hizmetleri adını alır ve bu konuda eğitim görmüş mühendis, kimyager, veteriner, biyolog, çevre sağlık teknisyeni gibi meslek mensupları tarafından verilir.”¹

Tedavi edici sağlık hizmetleri muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon çalışmalarını kapsamaktadır. Ülkemizde devlet adına tedavi edici sağlık hizmetlerini yürütmek, Sağlık Bakanlığı'nın görevleri arasındadır. Ayrıca tedavi edici sağlık hizmetlerini diğer bakanlıklar, iktisadi kamu kuruluşları, tıp fakülteleri ve diğer özel kuruluşlar da yürütmektedir. Koruyucu sağlık hizmetlerinde kişiler hasta olmadan

¹ Ş. Kavuncubaşı, Hastane Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, s.36

önlem almak birincil amaçken, tedavi edici sağlık hizmetlerinde ise hizmetler genellikle kişinin hasta olduktan sonraki tedavi sürecini kapsar. Hastalar yatarak tedavi edilebildiği gibi ayaktan günübirlik tedavilerde bu hizmetlerin içinde yer alır. Ayakta tedavi ya da günübirlik tedavi hizmetleri, hastane gibi yataklı tedavi kurumuna yatışı gerektirmeyen hastalıkların tanı ve tedavisiyle ilgili hizmetleri kapsamaktadır. Tedavi edici sağlık hizmetleri hizmet kapsamı ve yoğunluğu esas alınarak sınıflandırılmaktadır. Bunlar birinci basamak tedavi hizmetleri, ikinci basamak tedavi hizmetleri ve üçüncü basamak tedavi hizmetleridir. Birinci Basamak Tedavi Hizmetleri hastalıkların evde ya da ayakta teşhis ve tedavisi için düzenlenen hizmetlerdir. Ülkemizdeki Aile Sağlığı Merkezleri, Verem Savaş Dispanserleri, Ana-Çocuk Sağlığı Merkezleri birinci basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlara örnek olarak gösterilebilir. Ülkemizde birinci basamak sağlık hizmeti veren poliklinik, dispanser, sağlık evi ve sağlık ocakları halktan beklenen ilgiyi görmediği düşüncesi ile hastanelerin yükünü azaltmak amacıyla aile hekimleri kurulmuştur. İkinci Basamak Tedavi Hizmetleri birinci basamak sağlık hizmetlerinde teşhisi konulamayan ya da tedavisi yapılamayan hastaların yatırılarak tedavi edilmesi için düzenlenmiş hizmetlerdir. Ülkemizde tam teşekküllü devlet hastaneleri, özel hastaneler, örnek olarak verilebilir. Üçüncü Basamak Tedavi Hizmetleri ikinci basamak tedavi hizmetlerinde teşhisi konulamayan yada tedavisinin daha komplike olduğu hastalıklar için kurulmuş, en ileri tetkik ve tedavilerin yapıldığı kurumlardır. Örnek olarak eğitim araştırma hastaneleri, üniversite hastaneleri verilebilir. Hastaneler günümüzde sağlık hizmeti veren önemli sağlık işletmelerindedir. “Yataklı tedavi kurumları hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır.”¹ Hastanelerde verilen hizmetler hastanın gelişinden itibaren belirli bir sıra izler. İlk olarak hastanın bilgileri alınarak hastanın hastaneye kabul işlemleri yapılır. Ardından hastanın şikâyeti dinlenerek muayenesi yapılır. Gerekli tetkiklerin sonuçları da değerlendirilerek teşhis koyulup, teşhise göre uygulanacak tedavi programı belirlenir. Tedavi uygulanırken hasta sürekli gözlem altındadır ve alınan veriler değerlendirilir. Hastanın durumuna göre yapılan işlemlere hastanede

¹[http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.85319&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=\(05.09.2015\)](http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.85319&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=(05.09.2015))

devam edilebileceği gibi, hasta taburcu edilerek dışarıda takip altında da tutulabilir. Hastaya verilen bu hizmetlerde tıbbi sekreter, doktor, laboratuvar çalışanı, radyoloji çalışanı, hemşire, ebe, sağlık memuru gibi çalışanlar hizmet vermektedir.

Rehabilitasyon Edici Hizmetler hastalık ve kazalara bağlı olarak gelişen kalıcı bozukluklar ve sakatlıkların günlük yaşamı etkilemesini önlemek ya da bu etkiyi en aza indirmek, kişinin bedensel ve ruhsal yönden başkalarına bağımlı olmadan yaşamasını sağlamak için düzenlenen sağlık hizmetleridir.

Sağlık sektörü birçok yönüyle diğer sektörlerle benzememektedir. Emek ve teknoloji yoğun bir sektördür. Literatürde Kurtulmuş sağlık piyasalarını diğer piyasalardan ayıran başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

“1. Sağlık piyasalarında eksik rekabet şartları hakimdir.

- Arz ve talep arasında denge yoktur.
- Sağlık piyasalarında arz miktarı sınırlıdır ve sağlık hizmetlerini arz edenler kendi aralarında monopoller oluşturabilirler.
- Sağlık piyasasında talep önceden belirlenemez. (Hastalık riski önceden hesap edilemez).

- Sağlık piyasasına girişte bazı kısıtlamalar vardır.
- Alıcılar piyasa hakkında tam bilgi sahibi değildirler.
- Sağlık hizmetlerinde homojenlik sağlanamaz.

2. Sağlık piyasalarında dışsal faktörler mevcuttur.

3. Sağlık hizmetleri ikame edilemez ve ertelenemez.

4. Fiyatlarla gerçek maliyetler arasındaki korelasyon zayıftır.

5. Sağlık piyasalarında kar amacı gütmeyen kurumların da bulunduğu karma bir yapı mevcuttur.’’¹

Sağlık kurumları hizmet üretmektedirler; dolayısıyla mal üreten sektörden farklı birtakım özelliklere sahiptir. Sağlık hizmetinin sonucunun ölçümü diğer sektörlerle göre daha zordur. Bazı sağlık hizmetlerinin sonucu hemen görülememektedir. Mal üretim sektöründe olduğu gibi çıktının sonucunu üretim aşamasında görmek mümkün değildir. Örneğin; ürettiğiniz kumaşın hatalarını üretim aşamasında görmeyiz mümkünken, kanserli bir hastaya uyguladığınız kemoterapinin sonuçlarını hemen değerlendirmek mümkün değildir. Yapılan işlemlerin yanlışlık ve belirsizliklere karşı toleransı dardır. İnsan sağlığı söz konusu olduğu için hizmetin her aşamasında çok dikkatli olunması gerekmektedir. Yanlış yapılan bir işlem insan hayatına mal olabilmektedir.

Sağlık hizmetleri çok sayıda meslek grubu birlikte hizmet verir. Sağlık hizmeti mensupları içinde; doktor, diş tabibi, eczacı, diyetisyen, psikolog, sosyolog, hemşire, ebe, sağlık memuru, laboratuvar teknisyeni, anestezi teknisyeni ve benzeri gibi sağlık hizmetini bizzat sunan sağlık personeli yanında, mühendis, mimar, teknisyen, tekniker ve benzeri gibi teknik hizmet sunan personel de yer almaktadır. Yine idari hizmetleri yürüten tıbbi sekreter, şef, memur, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, vb. unvanların yanı sıra ulaşım, temizlik, güvenlik yemek, danışmanlık hizmeti ve benzeri gibi yardımcı hizmetler sunan birçok personel görev yapmaktadır.

Sağlık hizmeti duruma göre değişkenlik gösterebilmektedir, diğer sektörlerdeki gibi standardizasyon sağlanamamaktadır. “...aynı hastalığın tedavisinin kişiden kişiye yaş, cinsiyet, ırk, genetik özellikler gibi faktörler nedeniyle farklılık göstermesi tıbbi bakım hizmetlerinde standardizasyon sağlanamamasına yol açmaktadır.’’² Aynı hastalığın tedavisi yetişkin ve çocukta farklı olabilmektedir.

Sağlık hizmetlerinde yapılan işlemler genellikle acil ve ertelenemeyecek özelliktedir. Sağlık kurumlarında 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet verilmektedir. Hastalar istedikleri zaman acil sağlık hizmeti alabilmektedirler. Örneğin kalp krizi

¹S. Kurtulmuş, Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, İstanbul, 1998, s.44-60

²Kavuncubaşı, s.55

geçiren bir hastanın geri çevirmesi ya da hastanın tedavisinin ertelenmesi, ölüm tehlikesini beraberinde getirebileceğinden mümkün değildir. Sağlık kurumlarında müracaat edecek hastaların durumunu önceden belirlemek veya tahmin etmek mümkün olmadığından sağlık hizmetleri her an sunuma hazır olmalıdır. Sağlık çalışanlarının görevi başından ayrılmamaları gerekmektedir. Özellikle acil sağlık hizmetlerinde hastaya anında yapılan doğru müdahale çok önemlidir.

Sağlık kuruluşlarında personel sayısının ihtiyacın altında olması personelin fazla mesai yapmasını gerektirmektedir. Nöbetli çalışma sisteminin zorluğu yanında, personel eksikliği nedeniyle tutulan nöbetler sağlık hizmetlerinin kalitesini, çalışanın motivasyonunu ve iş verimini düşürmektedir. 2010 yılında yapılan Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması'nda "Sağlıkta insan gücü sayısal olarak yeterlidir" şeklindeki soruya %12,5 oranında olumlu, %57,9 oranında olumsuz katılım olmuştur. Uzman hekimlerin üçte biri bu konuda hemfikir iken, bu soruyu en olumsuz yanıtlayan meslek grubu asistanlar (%69,8) ve hastanelerde çalışan hemşirelerdir (%71,8)."¹

Sağlık hizmetleri yenilikleri takip etme ve yüksek düzeyde uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Yeni hastalıkların ortaya çıkması, mevcut hastalıkların tedavilerinde değişiklik, ilerleyen teknolojiyle birlikte yeni tedavi yöntemlerinin bulunması veya daha kolay ve hızlı hale gelmesi uzmanlaşma düzeyini artırmaktadır. Sağlık hizmetlerinde önceden sadece ana dal branşları (çocuk sağlığı ve hastalıkları, dahiliye ve benzeri) varken, bu branşlara artık yan dal branşları (romatoloji, çocuk hematoloji, çocuk endokrinoloji ve benzeri) eşlik etmektedir.

Sağlık hizmetlerinde çok sayıda birim hizmet verdiği için işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bir birey veya birim iş yapabilmek için bir diğer birey ya da birim hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır. Bir hastaya çok sayıda kişi ve birim hizmet vermektedir. Sağlık hizmetlerinde poliklinik hizmetleri, servis hizmetleri, ameliyathane hizmetleri, laboratuvar hizmetleri, eczane hizmetleri gibi tıbbi hizmet birimleri, yönetim hizmetleri, teknik hizmetler yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinde bir çalışanın olmaması ya da çalışanın çeşitli nedenlerle işlerinin aksaması, sağlık

¹S. Mollahaliloğlu,- M. Kosdak,- S. Taşkaya, Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması, (Ed. R. Akdağ), Ankara, 2010, s.37

hizmeti sunumunu tümüyle etkilemektedir. Sağlık işletmeleri yöneticileri çalışanlar arasında ayırım yapmaması gerekmektedir.

Hizmetin ve dolayısıyla gelirin belirleyici bölümünü oluşturan hekimlik fonksiyonları, tümüyle denetlenebilir özellikte değildir. Sağlık işletmelerinde hizmet miktarının çoğunluğunu doktorlar belirlemektedir. Örneğin doktor tedavi yazmadan hemşire ilaç uygulayamaz ya da doktor istemeden hasta fizik tedavi göremez. Yapılan araştırmalarda sağlık harcamalarının çoğunu doktorların verdiği kararlar etkilemekte olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda hekimlerin ve diğer sağlık çalışanlarının motivasyonun sağlanması, iş yerinin verimliliğini arttırmaktadır. Motivasyonu yüksek olan bir hekim, işinin en iyisini yapmaya çalışacaktır. Çalışanın motivasyonun düşük olması hata oranının artmasına, performansın düşmesine neden olabilmektedir.

Sağlık hizmeti sunumunda gündüz mesaisi, nöbet ve vardiya sistemi uygulamaları vardır. Sağlık çalışanın gün içinde çalıştığı süre arttıkça stres ve yorgunluk artmaktadır. Ayrıca acil servis, yoğun bakım gibi özellikli birimlerde vakalarda belirsizlik ve iş yoğunluğu daha çok olduğu gibi hastaların ölüm oranı yüksektir. Bu birimlerde uzun süre çalışmalar çeşitli sağlık sorunlarına ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. 2010 yılında yapılan Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması sonucunda çalışanların motivasyonu gündüz çalışanlarda yüksek, vardiyalı çalışanlarda en düşük olduğu saptanmıştır.¹

Sağlık hizmetlerinde çalışan faktörü hizmet kalitesi açısından önemli bir faktördür. Çalışanın motivasyonu son derece önemlidir ve burada da iş yöneticiye düşmektedir. Sağlık hizmetinin kaliteli olabilmesi için hastane çalışanın çok iyi motive olması gerekir. Sağlık yöneticisi motivasyona büyük önem vermeli, iş görenini istekli çalışmaya güdülemeli, personel tatminini arttırmaya çalışmalı, daha verimli bir hizmet sunabilmek adına maddi ve manevi bütün motivasyon araç ve yöntemlerini kullanmalıdır.

¹ Mollahaliloğlu-Kosdak-Taşkaya, s.24

2. SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU VE VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ARAÇLAR

Sağlık sektöründe insan faktörü ön planda yer aldığından diğer sektörlerde sunulan hizmetlerden daha önemlidir. Sağlık hizmetlerinin bu özelliğinden dolayı çalışan motivasyonu çok önem kazanmaktadır. Motivasyon insan gücünün daha verimli kullanılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık çalışanları insanların sağlık durumlarını korumak ve daha iyi duruma getirmek için çaba sarf etmektedir. Sağlık personelinin uğraşısı olan insan ölüm, kriz, koma, yaralanma ve benzeri durumlar içerisinde sağlık personelinin yardımına başvurmuş olabilir. Bu durumları düzeltmek için stresli ve dikkat gerektiren bir tutum içerisinde çalışan sağlık personelinin çeşitli araçlar vasıtasıyla motive edilmesi gerekmektedir. “Yeterli ve adaletli bir ücret düzeyi, örgütte yükselme olanaklarının açık olması, çalışanların fikir ve görüşlerinin sorulması, yaptıkları işin takdir edilmesi ve çalışanlara örgüt için değerli olduklarının hissettirilmesi, çalışanların motivasyonlarının artırılmasında en etkili yöntemlerdir. Sağlık çalışanları için maddi unsur olan ücret faktörü, çalışanların motivasyonlarını etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. Yoğun iş yükü, stresli iş ortamları, hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı da sağlık çalışanlarının motivasyonlarını zayıflatan diğer önemli etmenlerdir.”¹ Bu bölümde sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen araçlar incelenmiştir. “Ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal güvenlik ve emeklilik planlarından oluşan ekonomik motive ediciler paranın bireyleri motive etmedeki gücünün bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yaşama saygı, takdir edilme, işletmenin başarısından sorumlu tutulma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza gibi motive ediciler çalışanları psiko-sosyal açıdan tatmin edebilme özellikleri ile öne çıkmaktadırlar.”² İş yerinde verimliliği arttırmak için ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları dışında, örgütsel ve yönetsel bazı motivasyon araçlarından da yararlanmak mümkündür.

¹ F. Sonay, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi (BEÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.180

² H. N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2001, s.202-203

2.1.Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluş nedeni ile çalışanların çalışma nedeninin özü ekonomik temele dayanır. İşletmelerin amacı kar etmek iken çalışanların ise yaşamını ve ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli ücret elde etmektir. Ekonomi ve maddiyat zor hayat koşullarında insanları olumlu ve olumsuz yönde motive edici özelliğindedir.

Çalışanların motivasyonunu arttıran önemli ekonomik faktörlerden biri de ücret kapsamında verilen yan ödemelerdir. Emeklilik ikramiyesi, yaşam, sağlık, kaza sigortası, hastalık izni, sosyal sigorta gibi unsurların varlığı çalışanların motivasyonunu artırıcı etki yaratırken, olmaması motivasyonun bozulmasına neden olabilmektedir.

Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada motivasyon araçları ile ilgili olarak şu bulgulara ulaşılmıştır: Yöneticilerde manevi ödüller, parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağlarken, çalışanlarda parasal ödüllerin, manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı tespit edilmiştir. Yine kamu çalışanları tarafından, bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok, ücret adaletsizliğinin olduğu ifade edilmiştir.¹ 2010 yılında yapılan Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması sonucunda sağlık personelinin sadece %8'i sağlık çalışanları arasındaki gelir dağılımının adaletli olduğunu düşünürken, %60'tan fazlası gelir dağılımının adaletli olmadığını düşünmektedir.²

R. Kılıç ve B. Keklik, Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma, konulu çalışmasında da sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen en önemli unsurun ekonomik değerler olduğunu tespit etmiştir. Ekonomik açıdan özgür olmayan ve kendini rahat hissetmeyen personelin motivasyonu olumsuz yönde etkilendiği belirtilmiştir. Maaş, döner sermaye ve diğer haklar konusunda

¹ Z. Öztürk – H. Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), İİBD, C.4, S.2, Sivas, 2003, s.64-65

² Mollahaliloğlu-Kosdak-Taşkaya, s.27

yapılacak olan iyileştirmelerin sağlık çalışanlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceği ve daha verimli çalışmalarına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.¹

Aba, Uşak'ta kamu hastanelerinde gerçekleştirdiği çalışmada; sağlık personelinin motive eden faktörleri tespiti ile ilgili şu bulgulara ulaşmıştır: Sağlık çalışanları en fazla motive eden faktörün maaş, döner sermaye ve diğer sosyal haklar olarak belirlemiştir. Ayrıca hemşire ve ebelerin diğer sağlık çalışanlarına göre ücret sisteminden daha az memnun oldukları belirtilmektedir.² Gürbüz, tarafından yapılan Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde yapılan motivasyon ve sağlık çalışanları konulu çalışmada iş yerinde aynı hizmeti verenlere farklı ödemeler yapılması durumunda iş görenler arasında olumsuz duyguların yaşanmasına neden olmakta ve iş görenlerin çalışmasını negatif yönde tesir etmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.³ Ayrıca sağlık çalışanlarını aldıkları ücretin az olduğunu düşünmektedir. 2010 yılında yapılan Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması sonucunda “Ücretim diğer sektörlerle karşılaştırıldığında uygundur” diyen sağlık personeli oranı sadece %17,6, “maaşım beklentilerime uygundur” sorusuna sağlık çalışanlarının %14,6’sı olumlu yanıt vermiştir.⁴ Sağlık çalışanlarının maaşı diğer sektörlere göre düşük ve beklentilere uygun değildir.

Sağlık Bakanlığı'na bağlı sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan personele döner sermaye gelirlerinden ek ödeme yapılmaktadır. Sağlık çalışanlarını maaştan sonra etkileyen en önemli ekonomik motivasyon aracı ek ödemelerdir. Motivasyonu etkileyen ekonomik araçlar verimliliği de etkilemektedir. Ekonomik araçlardan daha fazla yararlanmak isteyen sağlık çalışanı işine motive olur ve performansını yüksek tutmak ister. Çalışanların verimliliğini ve motivasyon düzeylerini etkileyen en önemli faktörün ekonomik kazanımlar olduğu söylenebilir.

¹ R. Kılıç – B. Keklik, “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), C.14, S.2. Afyonkarahisar, 2012, s.157

² G. Aba, İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya, 2009, s. 111

³ E.Gürbüz, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.120

⁴ Mollahaliloğlu-Kosdak-Taşkaya, s.29

2.1.1.Ücret

Ücret en başta akla gelen ekonomik motivasyon aracıdır. İnsanlar başta temel ihtiyaçları olmak üzere satın alabilecekleri tüm ihtiyaçları için paraya gereksinim duyarlar. İnsanların çalışma sebeplerini meydana getiren bu ihtiyaçlar çalışanların verdikleri emeklere karşılık alınan ücretle giderilmeye çalışılır. Ücret çalışana emeğinin karşılığında örgüt içerisinde aldığı görevin karşılığı olarak yapılan ödemedir. Bireysel amaçların başında da ücret gelmektedir. “İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği yapmak için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Ücretin gerçek motivasyonel değeri ve bir motivasyon aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağına saptanması güçtür. Bu nedenle paranın motive edici bir araç olması, kişilerin ihtiyaçlarının gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve ihtiyaçların büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve primlerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.”¹

Ücret; çıplak ve giydirilmiş ücret olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Çıplak ücret, işverenin çalışana emeği karşılığında tüm kesintiler yapıldıktan sonra yaptığı ödemedir. Giydirilmiş ücret ise, çıplak ücret ile birlikte alınan ikramiye, prim ve sosyal yardımların toplamıdır. Sağlık çalışanlarında ücret ödeme sistemi, kurumlar arasında farklılık göstermektedir. Örneğin; kamu hastanelerinde hizmet veren sağlık çalışanlarının maaşları çıplak ücret, nöbet ücretleri ve döner sermayeden aldıkları ek ödemeler de giydirilmiş ücretlerdir.

Ücret kişiyi motive etmesinin yanında onu işletmeye bağlayan en önemli faktördür. İnsanların çoğu için, yüksek gelir elde etmek güçlü bir motivasyon aracıdır. Yüksek gelirli maaş alan çalışan en temel ihtiyaçlarını kolaylıkla giderebilecek ve kendine sosyal toplum içinde iyi bir statü bulabilecektir. Dolayısıyla çalışan açısından bakıldığında ücret; temel gereksinimleri karşılaması yanında değer ve statünün somut bir şeklidir.

¹D. Tengilimoğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, GÜ, Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2005, s. 25

Taylor'un iş bölümü anlayışı günümüzde biraz değişmeye uğrasa da performansa dayalı işgücü önemini korumakta ve işletmeler tarafından uygulanmaktadır. "Bilimsel işletme sisteminin kurucularından ve iş bölümü anlayışını geliştiren F.W. Taylor yüksek ücretlerin işgörenleri daha iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden olduğunu savunmuştur. Bu savdaki temel dayanak, baskın bir motive edici olarak paranın ihtiyaç duyulabilecek çok çeşitli mal ve hizmetleri satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir."¹ F. W. Taylor gibi, Hagemann'a göre de ücretler birden çok nedenle önemlidir:

- "Maaş yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur,
- Maaş ölçüsü işçinin konumunu gösterir-sadece işletme içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da,
- Maaştaki artış, işinizdeki başarının onaylanmasıdır.
- Son olarak, bir para artışı, diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir."²

Ücret konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir konu ücret adaletinin sağlanmasıdır. "Çalışanlar, düşüncelerini maddi gelirden arındırıp, işe konsantre olabilmeleri için adil ve yeterli ücret dağılımı olması gerektiğini düşünmektedir."³ Çalışan, işinin durumuna göre kendi yetenek, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda para kazandığını hissetmek ister. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücretleri kendileri ile benzer işleri yapan çalışanların aldıkları ücret ile kıyas içerisindedir. Aynı işi yaptığı halde başkalarından az ücret alıyorsa o çalışanın motivasyonu ve örgüte duyduğu güveni azalır. İşin gerektirdiği sorumluluk, güçlük ve şartlar göz önüne alınarak yapılan adaletli ücret dağılımı çalışan açısından önem teşkil etmektedir.

¹ Pekel, s.27

² G. Hagemann, Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 1997, s. 43

³ G. Aktürk, Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.77

Yönetici, ücret artısının hangi noktada daha çok yararlı olacağını bilmeli ve adaletli olmalıdır. “İşletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işgörenlerle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işgörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerin de uygulanacak artışların iş görenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.”¹.

Sapancalı’ya göre “ücretin işletmelerde özendirici olarak kullanılması iki şekilde olabilmektedir. Birincisi ücret artış ve azalışları, diğeri ise ücretin ödeme şeklidir.”² Bireyin temel ihtiyaçlarını karşılaması için finansal desteğe ihtiyacı bulunmaktadır. Bu nedenle birey geçimini sağlayabilme hedefi için motive olmaktadır.

Herzberg teorisinde motive edici ve hijyen faktörlerinden bahsetmiş ve hijyen faktörleri içerisinde de ilk sırada ücrete yer vermiştir. “Ücret sadece geleneksel kuramcıların değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktadır. Bu görüşe göre ücret, iş görenin işletmeye girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır.”³

Yukarıda belirtilmiş olan çalışan ücretinin, insanların çalışma isteklerini belirleyen en önemli araç olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalarda çalışanların değişiklik yapılmasını istediği konuların başında genellikle para-maddiyat ile ilgili konular olduğu ortaya çıkmıştır. “Çalışanların motivasyonunda işletmelerin elinde bulundurduğu en güçlü silah gelirdir.”⁴ Çünkü çalışanların motivasyonunu sağlayan en önemli etkenin ücret olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Mülayim tarafından Muğla ilinde özel ve kamu sağlık kuruluşlarında yapılan çalışmada çalışanların temel

¹ Aşıkoğlu, s.47-48

²F.Sapancalı, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, S.4, Ankara, 1993, s.22

³ Z. Sabuncuoğlu - M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001. s. 148

⁴ Can, s.199

ihtiyaçlarını da karşılayan bir unsur olması sebebiyle ücret en önemli ve etkili motivasyon unsuru olarak görülmüştür.¹

S. Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, konu başlıklı çalışmanın amacı da hastanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörleri tespit etmektir. Bu amaçla Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi, Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesinde çalışan 120 sağlık çalışanı üzerinde (40 doktor, 46 hemşire, 34 ebe) 51 sorudan oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen verilere göre gelir düzeyi sağlık çalışanların performansını önemli derecede etkilemektedir.²

2.1.2.Kâra Katılmak

Ekonomik motive edici araçlardan birisi de kâra katılmaktır. Kâra katılmak düzenli ücret alımından sonra en iyi motive edici ekonomik araçtır. Sağlık hizmetlerinde kara katılmak demek bulunduğu kurumun karına dönem sonunda emeği geçen çalışanların da katılması demektir. “Bütün çalışanların kâr dağıtılması halinde kârda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan çalışanlar de kârdan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden bireylerde moral bozukluğu yaratabilir.”³

Çalışanlara ücret vermenin yerine kâra katılmalarını sağlamak çalışanlarda daha motive edici bir etki bırakır; çünkü kâra katılma çalışanları takım olmaya yönlendirir.

Çalışanların motivasyonunda etkili olan kâr ödemesi dağıtım şekline göre de motivasyonda etkili olabilmektedir. “Çalışanlara kâr ödemesi yapmanın çeşitli yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler şunlardır.

Nakit Olarak Dağıtım: Yıl sonunda elde edilen kârın belirli bir yüzdesi nakit olarak iş görenlere dağıtılır.

¹ A.B. Mülâyim, Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Muğla İli Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2015, s.105

² S. Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2008, s.74

³ Keskin, s. 51

Ertelenmiş Dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.

Karma Dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Kârın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.

Hisse Senedi Verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen kârın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre iş görenlere dağıtılır.”¹

Çalışanları işletme kârına ortak etmenin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerin başında çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve sonuçta kurum açısından verim elde etmek gelmektedir. Kâra katılmanın bazı sakıncaları da olabilir. Kârın oluşması ile her çalışanın doğrudan doğruya işe gösterdiği ilgi yada başarı arasında her zaman ilişki kurmak kolay değildir. Örneğin dönem sonunda elde edilen kârın tüm personele dağılması halinde çalışkan personel ile birlikte tembel ve verimsiz çalışan personel de ödüllendirilmiş olur. Bu noktada ücret ödenmesinde olduğu gibi kar dağıtımını da adaletli yapılmalıdır. Ancak bu sistemde her dönem sonunda dağıtılacak kâr yok ise bu durum çalışanlarına tepkisine neden olabilir.

Sağlık Bakanlığı, sağlık çalışanlarına maaş ödemesi dışında, döner sermaye gelirlerinden elde edilen, ek ödeme adı altında performansa dayalı bir ödeme sistemi uygulamaktadır. Sistemin yasal dayanağını 209 sayılı Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurumları ile Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun teşkil etmekte, personele yapılacak ödemeler ise Kanunun 5 inci maddesinde düzenlenmektedir. Buna göre, “personelin katkısıyla elde edilen çalışma şartları ve süresi döner sermaye gelirlerinden, kapsamda yer alan personele, personelin ünvanı, görevi,, hizmete katkısı, performansı, serbest çalışıp çalışmaması ile muayene, ameliyat, anestezi, girişimsel işlemler ve özellik arz eden riskli birimlerde çalışma gibi unsurlar esas alınarak ek ödeme yapılabilmektedir.”² Sağlık

¹ Sabuncuoğlu - Tüz, s.123

² Türkiye Cumhuriyeti (T.C.), Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik, T.C.Resmi Gazete, 14.02.2013, S.28559

Bakanlığı, bu ödeme sistemi ile sağlık çalışanlarının performanslarını arttırarak, çalışanlara performansları ölçüsünde ödeme yapmayı amaçlamaktadır. Çalışanların performanslarının arttırılması ile sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi esas hedeftir. Bu uygulama yoluyla, sağlık hizmetlerine ulaşılabilirlik artmış, hastaların bekleme süreleri kısalmış, yatak doluluk oranları, girişimsel işlemler artarak, kurumlardaki kaynakların daha verimli kullanılması sağlanmıştır. Ancak, daha yüksek performans puanı oluşturmak isteği ile hastalara yeterli zaman ayrılmaması, hizmetin niteliğinden ziyade niceliğine önem verilmesi, bu sistemin en önemli sakıncası olarak görülmektedir. Bu yönüyle, hastalarına daha çok zaman ayıran, işini en iyi şekilde yapma gayreti içinde bulunan sağlık çalışanları bu sistemde mağdur edilmektedirler.

Pekşen Arslan tarafından Serik Devlet Hastanesi çalışanlarının motivasyonu üzerine yapılan çalışmada; gelir düzeyi, ödül alma ve karın çalışana dağıtılmasının çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını önemli ölçüde artırdığı tespit edilmiştir.¹ Mülayim tarafından Muğla ilinde özel ve kamu sağlık kuruluşlarında yapılan çalışmada kurumların elde ettikleri karı hakkaniyet içerisinde yüksek performans gösteren çalışanları ile paylaşmasının çalışanlar için çok etkili bir motivatör olduğu görülmüştür.²

Sağlık çalışanlarının kara katılmalarının adaletli olması için performanslarının ölçülebilir kriterlerle değerlendirilmesi gerekir. “Bu amacı gerçekleştirmek için farklı performans ölçütleri üzerinde durulmaktadır. Bu ölçütlerin başlıcaları şunlardır:

- 1- Hizmet sunulan insanların mutluluğunu sağlamak,
- 2- Daha iyi bir sağlık düzeyi (çıkıtı/akıbet) elde etmek,
- 3- İyi tanımlanmış kaliteli bir sağlık hizmet sunum sürecine uymak,

¹ F. Kaya, Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Motivasyon Üzerine Bir Uygulama, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.116

² Mülayim, s.106

4- Bu hizmeti sunmak için kullanılan alt yapı, insan ve malzeme kaynaklarında (girdi) tanımlanmış normları yerine getirmek.”¹

2.1.3.Ödüller

Ödüllendirme özellikle işletmelerde çalışanları motive eden önemli bir unsurdur. Bireylere göre ödüllendirme ve ceza emeklerinin sonucudur. Çok çaba harcayan çalışanların, emeklerinin karşılığını alması onları işleri önemsemeye daha istekli çalışmaya sevk eder. Aynı zamanda daha az çalışanların ödüllendirilmemesi çalışanların ise ödüllendirilmesi işletmede eşitlik ilkesinin gerçekleştiğini çalışanlara hissettirir.

Motivasyonla ilgili teoriler ele alınırken belirtildiği gibi ödül ve ceza bireyleri olumlu yönde motive eden unsurlardır. İş hayatında da ödül verilmesi çalışanlar için oldukça etkili olan ekonomik motivasyon araçlarından birisidir. Ödül ile sağlanan motivasyon etkisi daha kalıcıdır. Ödüllendirmede özellikle verilecek ödülün sağlanan başarıdan hemen sonra zamanında çalışana ödenmesi gerekir. Böylece ödül çalışana olumlu pekiştirici olur.

Çalışanların motivasyonunu artırarak iş kalitesini ve verimliliğini arttırmak için çeşitli ödüllendirmeler yapılmaktadır. Yapılan ödüllendirme ücret, ikramiye gibi ekonomik değer taşıyan maddi ödüller veya takdir edilme gibi manevi ödüller olmaktadır. Ayrıca çalışanın hedefine ulaştığında gösterdiği olumlu duygusal deneyimde çalışan için bir ödüldür. Ödüller çalışanın üretim artışın, çalışanın işe devamlılığın, yaptığı işin kalitesinin karşılığı olarak verilebilmektedir. Ödül çalışanı işe özendirmek ve çalıştığı iş yerine daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere verilmektedir.

Kamuda görev yapan sağlık çalışanlarının ödüllendirme kriterleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanun'un 122.maddesinde bulunmaktadır. 122.madde de şöyle belirtilmiştir: “Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez

¹ http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/uluslartrasi_acilimler_2011/upsem/4.pdf

kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. ...üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200'üne kadar ödül verilebilir.”¹

Sağlık çalışanlarına yapılan ek ödemeler hesaplanırken; fazla çalışmalarının ödülü olarak fazla ödeme yapılabilmektedir. “Sistem sadece parasal bir ödeme modeli olmayıp belirlenen “başarı ölçütlerine” göre personeli ödüllendirerek bireysel verimliliği artırmasının yanında “kurumsal performans kriterleri” ile birlikte tutumluluk, verimlilik ve etkinlik sağlamayı hedefleyen bir uygulamadır. Bu sistemde ödüllendirme, zannedilenin aksine çok hasta görene değil, zamanın, mekânın, kaynağın verimli kullanılmasına ve verilen hizmetlerin kayıt altına alınmasına göre yapılmaktadır. Yani kişinin kendi çalışma ve gayretinin yanında çalıştığı bölümün ve kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesi esastır. Performans değerlendirilmesi ve performansa göre döner sermaye katkı payı ödenmesi uygulamaları, çalışanların adeta ortakları olduğu sağlık kuruluşlarını idari ve mali özerk kurumlar olarak yarına hazırlama sürecinde önemli bir araçtır. Zira bu sistem, kurumun hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini bütünleştirerek bireylerin oluşturdukları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir.”²

2.1.4.Primli Ücret Sistemi

Prim, çalışanlara almış oldukları ücret dışında daha fazla çalışmaya özendirme amacıyla verilecek ek ücrettir. “İş görenlerin motivasyonunda primin belirli bir yeri vardır, fakat çalıştığı göreve ve üretime katkısı oranında prim almadığı inancını taşıyan iş görenin işine ve işletmeye bağlanması beklenemez.”³ Bu nedenle

¹ <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> (05.09.2015)

² http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/uluslartrasi_acilimler_2011 (10.09.2015)

³ Sabuncuoğlu – Tüz, s.23

güveni azalan çalışanın motivasyonu düşer ve işletmeye kazandırdığı verim azalır. “İşin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda prim vermek kolay değildir. Prim ücret alan ile almayan arasında gerginlik çıkabilir. Ayrıca prim ücret işçileri daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işçilerin daha çok yıpranmasına yol açar.”¹ Bu durumda yöneticinin çalışanların denetim ve değerlendirmesini adaletli bir şekilde yapmalıdır.

Prim çalışanların aylık veya yıllık performanslarına göre aldıkları maaşa ek olarak verilen ödemedir. “Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri üretimde savurganlık, kayıpları ve çalışanların işten kaytarmasını önleyerek verimliliği artırmak amacıyla işin standartlarını oluşturmak için hareket ve zaman etütleri yapmışlar, uzmanlaşma ve primli ücret sistemini önermişlerdir.”² Maaşa ek olarak fazladan alınacak olan maddiyat çalışanlar için oldukça etkili olan bir motivasyon aracıdır.

Primli ücret sisteminde normal üretim miktarı aşıldığında çıplak ücrete ek olarak prim ödenmesi yapılmaktadır. “Farklı bir ifadeyle primli ücret, iş gören verimliliğinin yükseltilmesi yoluyla üretimin arttırılmasını ve bu üretim artışları yoluyla elde edilen kazançla, iş görene ücret artışı sağlayarak onun ödüllendirilmesini hedeflemektedir. Primlerin hesaplanmasında genelde zaman esas ve parça başı ücret vb. kriterler kullanılmaktadır.”³ Primli ücret sistemi elde edilen fazla kazancın işgörene taksim edilmesidir. Bu durum motivasyon üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır.

Sağlık çalışanlarında pirim ücreti performansa dayalıdır. Örneğin; Sağlık Bakanlığı’na bağlı sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan personele döner sermaye gelirlerinden ek ödeme miktarları hesaplanırken girişimsel işlem puanları kullanılır. Girişimsel işlem puanı hekimler tarafından yapılan muayene, ameliyat, anestezi gibi girişimsel işlemlerin puanlarıdır. Yani hekimlerin yaptığı muayene, ameliyat gibi işlemler girişimsel işlem puanını arttırır. Dolayısıyla hekimin gösterdiği performansı yükselir.

¹ Karaman, s.140

² M.Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 2006, s.178

³S. Karatepe, Örgütsel İletişim, Ankara, 2005, s.15

2.1.5.Sosyal Yardımlar

Yardımlaşma genel itibariyle insanların psikolojilerini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma hayatında sosyal yardımların kapsamı içerisine; servis, özel günlerde yapılan giyecek ve yiyecek yardımları vb. girmektedir. Hangi grup çalışanlarına uygulanacağı tespit edilmeli işletmeye olan maliyeti, fayda ve sakıncaları belirlenmelidir.

Sağlık çalışanlarını en az motive eden ekonomik araç sosyal yardımlardır. Sağlık Bakanlığında görev yapan sağlık çalışanları yılda bir giyecek yardımı almaktadırlar. Yapılan giyecek yardımları çalışanı tatmin etmemektedir. Korkmaz'ın yapmış olduğu araştırmada bu durumu desteklemektedir. Korkmaz'ın Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler araştırmasında; ekonomik faktörlerden her üç meslek grubu içinde en önemli motivasyon aracının para, en az motive edenin de alınan sosyal yardımlar olduğu tespit edilmiştir.

2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanların motivasyonunu etkileyen bir diğer faktör de psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır. Genellikle işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı varken psiko-sosyal araçların motive kalıcılığı daha fazladır. Çünkü psiko-sosyal araçlar daha çok çalışanın içsel motivasyonunu sağlar. Mülayim tarafından Muğla ilinde özel ve kamu sağlık kuruluşlarında yapılan çalışmada çalışanların motivasyonu üzerinde ekonomik araçlardan daha fazla psiko-sosyal araçlara önem verilmektedir. Çalışanlara değerli iş vermek, statü vermek, başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmek ve değer vermek bireyin motivasyonunu arttırdığı tespit edilmiştir.¹

İşletmelerde yöneticiler çalışanlarını iyi bir şekilde analiz ederek onların hangi psiko-sosyal araçlardan faydalanacağını tespit etmelidir. Böylece yöneticiler dışsal motivasyon sayesinde içsel motivasyonu harekete geçirirler. Bireysel farklılıktan dolayı çalışanların ihtiyaç duydukları psiko-sosyal araçların çeşitliliği de artar. Bunlar: bağımsız çalışma, takdir edilme, danışmanlık hizmetleri, statü,

¹ Mülayim, s.106

yükselme ve terfi, rekabet, eşitlik, özel yaşama saygı, iş cazibesi, sosyal katılım, çevreye uyum sağlama, yetki devri ve sorumluluk, psikolojik güvence, öneri sistemidir.

2.2.1.Bağımsız Çalışma

İnsan doğası gereği her ne kadar örgütsel olarak ekip ruhuyla çalışsa da bazen bireysel çalışma gereği duyar. Birey bu süreçte kendini daha bağımsız daha özgüvenli hisseder. Bağımsız çalışma koşulları personelin işini planlamasında, iş prosedürlerini uygulamasında ve görev çeşitliliğinde serbest kalma fırsatını vermektedir. Çalışan kendini daha değerli hisseder, kişisel yetenekleri ve yaratıcılığı ortaya çıkar.

Bireylere bu ortamın sunulması onları çalışma ortamında motive eder ve daha istekli çalışmalarını sağlar. Aynı şekilde eğer bu ortam sağlanamaz ve bireyin bu ihtiyacı göz ardı edilirse, sıkı bir tempoyla ve sürekli kontrol altında çalışan bireylerin verimlilikleri azalır. Özellikle sağlık sektöründe çalışanlar işleri gereği oldukça zorlu ve stresli koşullar altında çalışmaktadır. Sağlık sektörünün odak noktası insan olduğu için çalışanların diğer sektörlere oranla işlerine daha çok konsantre olmaları gerekir. Bu nedenle zaman zaman bağımsız çalışma ortamı sağlanamazsa çalışanların iş motivasyonu düşer.

Bağımsız çalışan bir kişi işi tamamladığında başarıma duygusunu yaşar. Başaramazsa da kendi gayretlerindeki eksiklikleri görür. Yönetici çalışana işinde bağımsızlık vererek, oluşan başarının ya da başarısızlığın kendi çabasının ve sorumluluğunun bir sonucu olduğunu anlamasını sağlamalıdır. Çalışan yaptığı işi başarmak için daha fazla sorumluluk gösterecek ve daha fazla çaba harcayacaktır. Çalışanın işinde hissettiği bağımsızlık duygusu ve elde ettiği başarı, çalışana içsel motivasyon kazandırır. Bu durum çalışana diğer motivasyon araçlarından daha çok mutlu edebilmektedir.

Çalışanların psiko-sosyal araçlarla motive edilmesi onları işlerinde tatmin edici sonuçlara götürür. Bağımsız çalışmayla motivasyonu artan çalışanın performansı, örgüte olan güveni ve bağlılığı, iş doyumunu, ve verimliliği artar.

2.2.2.Takdir Edilme

Çalışanların yaptıkları işler açısından takdir edilmeleri onların motivasyonu için çok önemlidir. Çalışanlar emekleri sonucunda takdir edilmezse zamanla yaptıkları işten zevk almazlar, verimlilikleri düşer ve tembelliğe itilirler. “Yaptığının fark edildiğini hisseden çalışan, bunu hissedemeyenlere göre daha fazla motive olacaktır.”¹ Takdir edilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak resmi veya gayri resmi şekillerde gerçekleştirilebilir. Çalışan, mümkün olduğunca çalışanların önünde takdir edilmelidir. Böylece çalışanın, bulunduğu ortamdaki sosyal statüsü büyük ölçüde etkilenir.

Yönetici işletmenin her yerini ziyaret ederek çalışanlarının başarılarını her fırsatta değerlendirip, çok ufak bir gayret bile olsa takdir etmelidir. Takdir etmenin en geçerli yolu arkadaşlarının yanında kişiye sözlü olarak teşekkür etmektir. Teşekkür belirten sözleri pekiştirmek için ücretli izin, küçük bir hediye, özel bir görev, terfi, yeni bir görev vermek gibi yöntemlere de başvurulabilir. Yönetici takdir ederken aşırıya da kaçmamalıdır. “Takdir ve övgü aşırı ve düşüncesiz kullanılması halinde etkisi azalır.”² Bu nedenle yönetici çalışanlarını çok iyi tanımalı, ne yaptıklarını bilmelidir. “Takdir etmenin amacına ulaşması ve motive edici olması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:.

- Dürüst olmalı,
- Belirli bir konuda olmalı,
- Yüz yüze olmalı,
- İçten ve samimi olmalı.”³

Sağlık çalışanlarının takdir edilmesi motivasyonlarını önemli derecede etkiler ve diğer çalışanlara da örnek olur. Böylece kurumun verimliliği de artar. Örneğin, bir hastanede ilk kez komplike bir ameliyat gerçekleştirildiğinde ameliyatı yapan hekimin ve ekibinin takdir edilmesi, diğer çalışanların da bu duruma özenerek

¹ Keser, s.168

² J.Adair, Etkili Motivasyon, (Çev:Salih Uyan), İstanbul, 2003, s.228

³Hagemann, s.76

motivasyonlarının artmasını sağlar. Öztürk ve Dünder tarafından Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada motivasyon araçları ile ilgili olarak şu bulgulara ulaşılmıştır: Kamu çalışanlarının tamamına yakını, yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir.¹ Aktürk, tarafından yapılan çalışmada Körfez Devlet Hastanesi çalışanlarının %89.2'si takdir görmelerinin motivasyonlarını arttıracaklarını belirtmiştir.² Gürbüz, tarafından yapılan Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde yapılan motivasyon ve sağlık çalışanları konulu çalışmada iş görenlerin işyerinde yaptıkları çalışmaların takdir edilmesi iş görenlerde tatmin sağladığı, takdir edilen iş görenler pozitif olarak güdümlendiği ve bunun da iş yerinde başarıyı getirdiği sonucuna varmıştır.³ Sağlık çalışanlarının takdir edilmesi motivasyonlarını önemli derecede etkilemektedir.⁴

Karakaya ve Ay tarafından Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Sivas Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesinde görev yapan çalışanlar arasında yapılan araştırmada çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerle ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır: Genç çalışanlar için yaptıkları işin takdir edildiği bir iş ortamı sağlamanın motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar için, yaptıkları işi takdir edecek ve kararlara katılmalarına olanak verecek uygulamaların motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği tespit edilmiştir.⁵

İş görenlerin işyerinde yaptıkları çalışmaların takdir edilmesi iş görenlerde tatmin sağlamaktadır. Takdir edilen iş görenler pozitif olarak güdülenirler ve bu da iş yerinde başarıyı getirir. İdareci de çalışan da vermiş oldukları hizmet seviyesinde gerekli takdiri almalıdır.

¹ Öztürk-Dünder, s. 64-65

² Aktürk, s.73

³ Gürbüz, s.120

⁴ Korkmaz, s.100

⁵A. Karakaya, F. A. Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, CÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, Sivas, 2007, s.65

2.2.3.Danışmanlık Hizmetleri

Danışmanlık hizmeti bireyin motivasyonunu arttırmada özendirici bir araçtır. Çalışanlar gerek özel hayatları gerek iş yaşamlarında çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bu çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilir. İşletmenin bunu göz ardı etmeden çalışanlarına gerekli danışmanlık hizmetlerinde bulunması gerekir. Çalışanlara psikolojik destek vermek, onların at gözlüğünü çıkarmalarına ve yaratıcı fikirlerle donanmalarına yardımcı olur. Bireyde bulunan yanlış tutumları da düzeltir. Bireylerin bu şekilde problemlerinin çözüme kavuşturulması; hem çalışanın motivasyonunu, hem de verimliliğini artırır.

Sağlık çalışanları çeşitli sorunlarla sıklıkla karşılaşmaktadırlar. Sağlık çalışanlarının sağlık hizmeti sunumlarında en çok karşılaştığı sorunlardan biri sağlıkta şiddettir. Verimliliği ve motivasyonu bozan bu sorunun sağlık çalışanları üzerindeki etkisini azaltmak için psikolojik destek ve danışmanlık hizmeti verilmelidir.

İşletme sadece sorunları olan personelle ilgilenmek dışında danışmanlık hizmeti ile işletmeye yeni katılan çalışanların uyum sürecine de oryantasyon ile yardımcı olmalıdır. İşletmenin çalışana sunduğu bu hizmet hem çalışanın işletmeye daha kolay adapte olmasına, hem de örgütü benimsemesine katkı sağlar.

Sağlık sektöründe çalışanlar zorlu ve stresli ortamda bulunmalarından dolayı danışmanlık hizmetine daha çok gereksinim duyarlar. Zorlu ortamlarda görev yapan sağlık çalışanlarının danışmanlık hizmetleri ile psikolojik destek almaları onları yaptıkları işe motive eder.

2.2.4. Statü

Birey, başkalarının ona verdikleri değeri statü olarak değerlendirir. Ayrıca statüye bireyin, bir kurum veya toplumdaki pozisyonu da denilebilir. Birey yaşamında böyle bir öneme sahip olmak için elinden gelen çabayı gösterir. Statü kazanmasıyla beraber yükselen ve daha çok sorumluluk sahibi olan çalışan daha fazla çalışma gereksinimi duyar.

Çalışanlara bu değer ve önemle oluşturulmuş saygınlık verildiği zaman, çalışanlar motive olarak iş verimliliğine katkı sağlarlar. Statü saygı ile birlikte bulunur. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar.

Sağlık kurumlarında farklı statülerde bulunan çalışanlar vardır. Örneğin, aynı kurum içinde hem kadrolu çalışan hemşire hem de sözleşmeli çalışan hemşireler bulunmaktadır. Bu şekilde olan çalışma ortamlarında çalışanların motivasyonunun sağlanmasında yöneticilere büyük görev düşmektedir. Çünkü, iş güvencesinden yoksun, maddi olanakları yetersiz, toplumda daha az saygınlık gösterilen sözleşmeli çalışanların motivasyonunu sağlamak kadrolu çalışanlara göre daha zor olacaktır. Yönetici, çalışanların statü farklılıklarını gözetmeksizin işin niteliğine göre; uygun işte uygun çalışanlara aynı şartlarda aynı imkânları oluşturacak ortamı hazırlamalıdır ki çalışanlar arasında da sorunlar yaşanmasın. Statü düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonu ve verimliliği daha yüksek olmaktadır.

2.2.5. Yükselme ve Terfi

Örgütlerde yöneticiler yükselmeyi etkili birer motivasyon aracı olarak kullanırlar. Yükselme, çalışanın işletmede gösterdiği çaba ve harcadığı emeğin bir sonucu olarak daha yüksek konumdaki bir göreve getirilerek ödüllendirilmesidir. “İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur.”¹ Yıllarca aynı işte çalışan kişiler işlerinde tecrübe kazandıkça mevkilerindeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmakta ve daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı ve yükselmeyi istemektedirler. “Terfi, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, sosyal statü ve ödenen ücret artar. Bu nedenle başarının gereği bir ödül olan ve tam anlamıyla bir motivasyon artırıcı unsur niteliği taşıyan terfi, birey üzerinde çok yönlü motivatör etki yapar.

¹ N. Tortop, Personel Yönetimi, Ankara, 1994, s.121

Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir unsur olma özelliği bakımından terfi, aynı miktardaki ücretin yaratacağı motivatör etkiden daha fazla etki yaratır.”¹

İşletme içerisinde yükselme ve terfi adil olarak gerçekleştirilmelidir. Yükselme ve terfi devlet memurlarında belli bir hizmet süresini dolduran ve gerekli yeteneği gösteren memurun bazen ücret bazen de hiyerarşi bakımından ilerlemesidir. Yükselme ve terfi çalışanları işlerinde güdüler.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre de yükselme bireyde karşılanması gereken bir gereksinimdir. Çünkü birey yükselmeyi başarının somutlaşmış hali olarak algılar. Bir üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlar taşır. Terfi kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ona duyulan saygının artması ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimisi için de psikolojik gelişmenin sağlanması demektir. Bu yüzden yükselme ve terfi, her çalışanın motivasyonunda ve verimliliğinde farklı etkiler yapacaktır.

Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada motivasyon araçları ile ilgili olarak şu bulgulara ulaşılmıştır: İşyerinde yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasının yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında tüm kamu çalışanları aynı görüşü paylaşmışlardır.²

Aktürk, tarafından yapılan çalışmada Körfez Devlet Hastanesi çalışanlarının %96.7’lik oranı çalışmalarında gösterdiği başarıyı motive edecek yükselme olanaklarından yararlanmak istemektedir. Kademe değişikliği çalışanın moralini yükselteceği için iş verimi de artacağı sonucu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada çalışanların 94,2’si ise işteki başarıya göre yükselmenin edeceğini bunun da devamında başarıyı getireceğini belirtmişlerdir.³ Çalışanlar üst göreve geçebilmek için daha çok çalışacaklardır.

Sağlık Bakanlığı ve Bağlı kuruluşlarda görev yapan çalışanların görevde kadrolu olarak yükselmesi, Sağlık Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme

¹ Tengilimoğlu, s.24

² Öztürk–Dündar, 64-65

³ Aktürk, s. 74

Yönetmeliğine göre olmaktadır. Kamuda çalışan sağlık çalışanlarının derece ve kademe yükselmesi Devlet Memurları Kanununun 37.maddesi ve 64.maddesine göre olmaktadır.“Devlet Memurları Kanununun “Yükselene bilecek Derecenin Üstünde Bir Dereceye Yükselme” başlıklı 37. maddesine göre; öğrenim durumları, hizmet sınıfları ve görev unvanları itibariyle azami yükselebilecekleri derecelerin dördüncü kademesinden aylık almaya hak kazanan ve son sekiz yıllık süre içinde herhangi bir disiplin cezası almayanların kazanılmış hak aylıkları kadro şartı aranmaksızın bir üst dereceye yükselmektedir. Devlet Memurları Kanununun “Kademe Ve Kademe İlerlemesi” başlıklı 64. maddesine göre; Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanmaktadır.”¹

2.2.6.Rekabet

Rekabet çalışanların motivasyonunu artıran önemli bir unsurdur. Çalışanlar arasında rekabet çok sık görülen bir durumdur. Rekabet yerine göre olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Farklı bir ifadeyle iş ortamında rekabet olumlu rekabet ve olumsuz rekabet olmak üzere ikiye ayrılır. İş motivasyonu açısından da rekabetin olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır ve bu sonuçlar iş hayatında verimliliği etkilemektedir. “Rekabetin motivasyon üzerindeki olumlu veya olumsuz nedenlerinin olmasının sebepleri aşağıda belirtilmiştir. Bunlar:

- Rekabetin sonucunda başarıya ulaşanlar, yani kazananlar ve başarısızlığa uğrayanlar, yani kaybedenler olmaktadır. Kazananlar, takdir görme, saygı duyulma, kendini gerçekleştirebilmiş olma gereksinimlerini giderebilecekler, dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir motivasyon gerçekleşmiş olacaktır. Kaybedenler ise, bu gereksinimlerini giderememiş olduklarından motivasyonları olumsuz etkilenecektir.

- Diğer bir neden ise, başarı kazanan tarafın, olumsuz motivasyona uğramasıdır. Bu durum, başarı kazanan tarafın, bu başarısının devamlı olmasından doğmaktadır. Her rekabetten galip çıkan ve buna alışan iş görenler için rekabet etmek ve kazanmak motivasyon sağlayamayabilir.

¹ http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_3042015.htm (06.09.2015)

- Rekabet aynı zamanda işbirliği ilkesini de zedelemektedir.”¹

İş görenlerin rekabete yönelmesindeki temel neden saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir gereğidir. Birey işletmedeki statüsü ve terfisi için rekabetten kaçınmaz. Yani rekabet, çalışanların bir işi diğer çalışanlardan daha iyi yapma isteğine sahip olmalarını, çalışanın performansını arttırarak daha kaliteli çalışmasını sağlar.

Görüldüğü gibi rekabet işbirliğinin olduğu alanlardan çok bireysel yani bağımsız çalışıldığı durumlarda çalışanlara motive etmek için kullanılmalıdır. Ancak rekabet bazı çalışanları istekli kılmayı başarırken bazı çalışanların da hoşuna gitmeyebilir. Çalışanlar arasında daha genç nüfusta rekabet işe yararken ileriki yaşlarda bazı gruplarda bu duygunun körelmiş olabileceği görülür. Sonuçta rekabetin faydalı bir psiko-sosyal motivasyon aracı olmasını sağlamak işletmenin yönetimine düşmektedir.

2.2.7.Eşitlik

Adaletli ve hakkaniyetli davranarak iş ortamında çalışanlar arasında eşitlik yaratılması çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Çalıştığı kuruma bağlılığı eşitlik ölçütüyle artan çalışanlar olumlu yönde motive olarak verimli çalışırlar. Çalışanlar arasında eşitlik çeşitli konularda sağlanabilir. Bir iş yerinde adalet ve eşitlik ilkesiyle davranılması gereken konular özellikle yaş, cinsiyet, etnik yapı, sakatlık (özürlülük), ücrettir.

Yöneticiler özellikle adil ve yeterli bir ücret ödeme sistemi geliştirmeli ve çalışanın eğitim, yetenek, çalışma deneyimi, çalışma hızı, iş kalitesi ve performansıyla uyumlu bir ücret ödemelidirler. Çalışanlar işletmeye yaptıkları katkılar karşılığında aldıkları ücretlerin ve ödüllerin güvenilir ve eşit dağıtılmasını isterler. Örneğin sağlık kurumlarında dağıtılan ek ödeme tutarı; görev yapılan birim, görevin önem ve güçlüğü, çalışma süresi, personelin sınıfı, kadro unvanı, derecesi gibi kriterler dikkate alınarak belirlenir. Ayrıca çalışanın yaptığı işe ilişkin bilgi ve yeteneği, işini düzenli ve kaliteli yapabilme, bağımsız iş yapabilme ve inisiyatif

¹ T. Kaynak, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1990, s.81

kullanabilme, verilen işi organize edebilme becerisi, kendini geliştirme gayreti, amir ve çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları, hizmet sunduğu kesime karşı tutum ve davranışları, birim tarafından yapılan işlerin geliştirilmesine katkısı, işin güçlüğü ve riski gibi faktörler dikkate alınarak, çalışanlara ek puan verilmektedir. Bu puanlar verilirken ve değerlendirilirken adaletli davranılması sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen çok önemli bir unsurdur.

Çalışanlar, yöneticilerinden kuralları herkese eşit uygulanmasını, kişilerarası ilişkilerde iletişim eşitliğini, izin ve diğer sosyal imkânlardan eşit şekilde yararlanmayı, eşit işe eşit ücret ödenmesini isterler. İşyerlerinde eşitlik sağlamak yöneticinin görevidir. Yönetimin adil olup olmadığının değerlendiren çalışanlar, yönetime karşı bir takım davranışlar gerçekleştirebilir. Örneğin, işyerinde eşitlik ilkelerine uyulduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini daha değerli ve saygın hissederek yöneticileri ile daha uyumlu çalışır, yöneticisine güvenir dolayısıyla bu çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri artar. Buna karşın yöneticilerin, çalışanlar arasında eşitlik ilkesine uymamaları çalışanların motivasyonlarını düşürerek, etkili ve verimli çalışmalarına engel olmaktadır. Çalışan, kendilerine yönelik bir eşitsizliği hissettiği zaman olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Çalışan da çalışma hızını ve kalitesini düşürme, iş yerindeki malzemeleri dikkatsizce kullanma ve zarar verme gibi davranışlar görülebilmektedir.

2.2.8. Özel Yaşama Saygı

Özel yaşam tüm bireylerin saygı duyulmasını istediği en önemli konulardan birisidir. Özel yaşam bireye özgüdür ve herkes bu hakka sahiptir. İş ortamları toplu çalışılan alanlardır. Aynı örgüt içerisinde ortak hedefler için çalışanların aynı zamanda iş hayatında kendilerine özel bir yaşam alanları ve özel hayatları mevcuttur. İş yerinde çalışanların özel hayatlarıyla ilgili alanlar şunlardır; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, özel tutkuları(hobileri), din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını oluşturmaktadır. “Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece,

işçinin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin bir tutması olanağı artırılabacaktır.”¹ Gerekli durumlarda üstler, astların iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmalı ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmalıdırlar.

2.2.9. İş Cazibesi

İş çekici kılma olarak da nitelendirilen iş cazibesi yapılan işin daha cazip ve sevimli hale getirilmesidir. İş cazibesinde çalışanlar için yapılan iş daha cazip hale getirilerek, çalışanın çalışma isteği ve işi benimseme duygusu arttırılır. Farklı bir ifadeyle işi monotonluktan ve sıkıcılıktan çıkararak çalışanlara sevdirmek iş cazibesini yaratmaktadır ve çalışanları motive edici yönde etkisi bulunmaktadır.

İşin cazip olmasıyla motivasyon arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan işini sevdiği ve işi kendisine çekici geldiği sürece işine motive olur. Yöneticiler iş cazibesini arttırmak için çalışanlarının yaptıkları işi sevmelerini sağlamalıdır. Çalışanlar öncelikle ilgi duyduğu, sevdiği, yetenekli olduğu alanlarda çalıştırılmalıdır.

2.2.10. Sosyal Katılım

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır, bir gruba ait olma ihtiyacı duyarlar. İşletmeler ise birbiriyle ilişki içinde olan çalışan gruplarından oluşur. Kişi katılmış olduğu grubun kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği ümidini taşır. Bu gruplar ile kişiye bağlılık duygusu kazandırılmaktadır. “Personelin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla girmesi, sosyal bir varlık olması dolayısıyla gayet doğaldır. Sosyal katılım ihtiyacı farklı düzeylerde gerçekleştirilir.”² Böylece birey bir örgüte girdiğinde ait olma, sosyal yapıya katılma gereksinimini karşılar.

Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren kendi aralarında çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. Yani işletmede pek çok kişiyle bir sosyal ortam oluşmakta ve birey bu grupla iletişimini sürdürmektedir. Bu iletişim bireyin

¹ Pekel, s.34

²Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.91

motivasyonunu yükseltmektedir. “İş yerinde sosyal katılımın iki açıdan önemi bulunmaktadır.

- Birinci Önem; İş görenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yönetici ve işverenleriyle kaynaşmalarını sağlamaktır.

- İkinci Önem; Sosyal uğraşılara katılan iş görenler arasındaki doğal liderleri saptamaktır. Bu liderlerin, mesai saatleri içerisinde diğer iş görenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşılar; iş görenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve motive eden geleneksel araçlar arasında sayılabilmektedir.”¹ Sonuç olarak diyebiliriz ki sosyal uğraşı ve katılımlar çalışanlar üzerinde motive edici olumlu etki oluşturmaktadır.

2.2.11. Çevreye Uyum Sağlama

Sosyal çevre, insanın hayatta kalmayı öğrenebilmesi ve bunu geliştirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İş hayatında da uyumlu olunması; iş arkadaşlarıyla ve çevre ile uyum içerisinde çalışmayı gerektirir. İş arkadaşlarıyla uyum içerisinde çalışmanın çalışanların psikolojik durumlarını ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalıştığı iş çevresine uyum sağlamış çalışanların motivasyonlarının artması hem çalışma arkadaşlarının hem de işletmenin verimini artırır.

Yönetici çalışanlarının çalıştıkları çevreyle uyum içerisinde olması için bazı noktalara dikkat etmelidir. Çalışanı işe ilk girdiği zaman mesai arkadaşlarıyla en kısa zamanda tanıştırmalıdır. Çalışan da çevreye uyum sağlamak için arkadaşları ile iletişime geçmeli, onları tanımaya çalışırken, kendini de tanıtmalı ve uyum içinde olup motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmalıdır. Yeni katıldığı iş ortamına, iş arkadaşlarına ve iş kurallarına en kısa zamanda uyum sağlayarak, üzerindeki yabancılaşma duygusunu atması gerekir. Çalıştığı çevreye uyum sağlayan yabancılaşma duygusunu atan çalışanın motivasyonu yükselerek iş yerine daha çok bağlanıp iş kalitesi ve verimliliği artmaktadır.

¹Sabuncuoğlu - Tüz, s.23

2.2.12. Yetki Devri ve Sorumluluk

İşletmelerde kullanılan en yaygın ve çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi olan psiko-sosyal bir motivasyon aracıdır. Yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında kendi astına ricada bulunması veya astın o işi yapmasını isteme hakkıdır. Sorumluluk ise kişinin kendine ve başkalarına karşı yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesi zorunluluğudur. İşletmelerde sorumluluk ise işe ilişkin faaliyetleri başarma ve işle ilgili üst kademelere hesap verme yükümlülüğüdür. “İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine devretmeleri çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Sorumluluk devri ile astlar bir taraftan güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttırmaktadırlar.”¹

Yetki devrinin kazanılması ve sorumluluğun alınmasıyla birlikte birey kendini daha özgür hisseder. Yetkiyi veren yönetici çalışanı denetleme sorumluluğunu üzerine almalıdır. İşletmede kaosun ve kargaşanın yaşanmaması için de her çalışan yalnız bir denetleyiciye sorumlu olmalıdır. Yetki devri ve sorumluluk önemli bir motivasyon kaynağıdır; çünkü sorumluluk alan çalışan işletme tarafından kendine değer verildiğini ve güven duyulduğunu hisseder. Yetki devri ve sorumlulukta en önemli görev işletmenin insan kaynakları yönetimine düşer; çünkü çalışana verilen sorumluluk veya devredilen yetkinin çalışanın kişiliği ve becerisiyle örtüşmesi gerekir. Bu yüzden bu birimin personeli yakından tanınması gerekir. Kurumlarda bireylere verilen yetki ve sorumluluğun dengeli dağıtılması gerekmektedir. Yetkisiz bir sorumluluk verilmesi motivasyon kaybına, personelin yıpranmasına ve işleri yürütememesine; sorumluluğu olmayan bir yetki verilmesi ise kişinin keyfi davranışlarına neden olabilmektedir.

Sağlık çalışanları emek yoğun olan sağlık sektöründe çalışmaktadırlar. Sağlık hizmetleri sunumunun belirli alanlarında yapılabilen yetki ve sorumluluk devri özellikle üniversite hastanelerinde ve eğitim araştırma hastanelerinde yetiştirilen öğrencilerde ön plana çıkmaktadır.

¹ Tengilimoğlu, s.25

2.2.13.Psikolojik Güvence

Çalışanların çalışma ortamına uyumundan doğan kendi kendine güven duygusu yani özgüven önemlidir. Çalışan işinin ne olduğunu, nasıl yapacağını, nasıl bir ortamda, kimlerle çalışacağını bilirse, kendine olan güveni daha da artacaktır. Psikolojik güvencenin oluşmasında yöneticilerin büyük görevi ve sorumluluğu vardır. Güvensizlik duygusu altında çalışan kişilerin çaba ve emeğini gösterme azmi azalacak ve işlerini tedirginlik içinde yapacaktır. Tersine, psikolojik güven duygusu içinde çalışan kişiler daha fazla gayret göstererek işlerini başarılı bir şekilde yapacaktır. Böylece çalışanların etkinliği ve verimliliği de artmış olacaktır.

Son yıllarda, yoğun teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin artması ile birlikte iş güvencesinin çalışanlar için önemli hale geldiği görülmektedir. İşletmelerin çalışanlarına sağlayacakları sürekli iş garantisinin çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir. Çalışanın iş güvencesi onu olumlu yönde motive ederek işletmeye güvenmesini ve verimliliğini arttırmasını sağlar. Çalışma koşullarındaki olumlu özellikler arttırılırken, iş koşullarının olumsuz nitelikleri kaldırılmalı ya da en aza indirilmeye çalışılmalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlardan sonra (ikinci sırada) yer alan önemli bir ihtiyaçtır. Çalışanlar çalışma koşullarında var olan ya da işlerinden kaynaklanan kaza risklerine karşı kendilerini korumak, en azından bu riskleri en aza indirmek isterler.

2.2.14. Öneri Sistemi

Öneri kabul ettirmek amacıyla öne sürülen görüş yada tekliftir Öneri sistemi ise “Çalışanlara fikirlerini iletmede kolaylık sağlayacak, buluşçuluğa, yenilikçiliğe teşvik edecek, iş doyumlarını artıracak, yöneticilere katılımcı yönetim uygulama şansı verecek, kuruluşa küçük adımlarla sürekli iyileştirme sağlayarak rekabet üstünlüğü kazandıracak bir sistemdir.”¹ Öneri sistemi gerek çalışanların motivasyonu açısından gerekse işletmelerin yeniliklere açık olması açısından son derece önemli ve teşvik edilmesi gereken bir sistemdir.

¹ <http://kisi.deu.edu.tr/userweb/nuray.turan/SirketlerdeOneriSistemiOdevi>, (23.04.2013)

Çalışan yaptığı iş ile ilgili olarak düşünce ve önerilerini yöneticilerinden çekinmeden ortaya koyabilmelidir. Yöneticilerin de bu önerileri ciddiye alması ve yararlı gördükleri konularda bunları uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu şekilde çalışan bir kurumda çalışan ile yöneticiler arasında olumlu bir iletişimden ve demokratik bir yönetimden söz edilebilir.

2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İş yerinde motivasyon sağlanmasının en önemli nedenlerinden birisi verimliliği arttırmaktır. İş yerleri yüksek performansı ve verimliliği yakalayabilmek için bir takım uygulamalar yaparak personelin motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışırlar. İş yerinde verimliliği arttırmak için ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları dışında, örgütsel ve yönetmel bazı motivasyon araçlarından da yararlanmak mümkündür. Personel ile örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. “Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını almayı bekler. Çalışan bireylerin değişik kişiliklerden kaynaklanan motivasyon yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin örgütten beklentileri farklıdır. Adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi iş, yaşam kalitesi, ilerleme imkanları, saygınlık, yeteneklerini kullanabilme, başarı gösterebilme, bir değer olduğuna ilişkin inanç ve kendini ispatlama imkanları, personelin örgütten beklediği unsurlar arasındadır.”¹ Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları arasında; esnek zaman uygulamaları, toplam kalite yönetimi, iş değiştirme, güvenlik, iş basitleştirme, performans değerlendirme, planlama, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, kararlara katılma, eğitim olanakları, iletişim, demokratik yönetim, liderlik, amaç birliği ve fiziksel çalışma koşulları gibi motivasyon araçları, yöneticiler tarafından etkin ve sistemli bir şekilde kullanılabilir. Bu özendiricilerin çoğu işletmeye hiçbir maddi yük getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Yöneticiler, bazen biraz mali kaynak ayırarak, bazen de hiçbir ek kaynak harcamaya gerek kalmadan, bu örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutabilir, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya yönlendirebilir, etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilir.

¹ Sabuncuoğlu, s.92

2.3.1. Esnek Zaman Uygulamaları

Esnek çalışma saatleri uygulaması, çalışanların motivasyonunu yükselten ve iş yerinde daha verimli olmalarını sağlayan bir yönetsel motivasyon aracıdır. Esnek zaman uygulaması, çalışanın çalışma zamanını ve süresini yöneticileri ile birlikte işinin durumuna göre belirleme fırsatı bulduğu bir çalışma düzenidir. Esnek zaman çalışma uygulaması çalışanın kendini daha bağımsız hissetmesini sağlayacaktır.

Günümüzde birçok örgütte yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının kontrolünü çalışanlar ile birlikte düzenlenmeye çalışılmaktadır. “...esnek çalışma saatlerini uzun yıllardır uygulayan gelişmiş ülkelerde özel sektörün yaklaşık % 30’nun, kamu sektörünün ise yaklaşık % 50’nin bu yöntemi tercih ettiği biliniyor.”¹ Esnek çalışma saatleri ilk olarak Almanya’da uygulamaya başlamıştır. “Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ile uluslar arası rekabet ve yaygın işsizliğin, normal çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz hale getirmesi nedeniyle, esnek zaman uygulamaları gündeme gelmiştir. Böylece modern sektör örgütlerindeki tipik çalışma düzeni yerini birçok ülkede esnek çalışma düzenine bırakmaya başlamıştır. Esnek çalışma saatleri ilk kez, 1967 yılında, Almanya’nın Ottowan Kenti’ndeki Bölkow Şirketi’nde, çalışanların trafik sıkışıklığı sebebiyle işe geç gelip, erken ayrılmalarını önlemek için uygulanmıştır. Uygulamanın başarılı olması üzerine esnek çalışma saatleri ülke genelinde yaygınlaşmıştır. Bu sistem 1969 yılından itibaren Avrupa ülkeleri başta olmak üzere Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Japonya ve Avustralya’da uygulanmaya başlanmıştır.”²

Özellikle büyük şehirlerde yaşayan çalışanlar trafik, değişen yaşam şartları, her iki ebeveyninde çalışıyor olması gibi nedenlerden dolayı işe geç kalma, üstlerinden azar işitme, işe gelememe durumları ile karşı karşıya kalmaktadır. Esnek zaman çalışma uygulaması ile çalışan sınırlı zaman koşulları yüzünden strese girmemekte, en verimli olduğunu düşündüğü zaman diliminde çalışabilmekte ve çalışanın istemeden geç kalma işe gidememe gibi durumlarından kaynaklanan prim kesilmesi ve ceza almaları önlenmektedir. Bu sistemin en önemli özelliği, işe

¹ <http://www.sirkethaberleri.com/basin-bultenleri/turkiyede-calisma-saatleri-esniyor> (04.09.2015)

² Doğan, s.119

başlama ve bitirme saatlerinin çalışanların tercihine bırakıyor olmasıdır. Çalışanlara sağlanan bu iş saati seçim özgürlüğü, onların iş motivasyonunu, iş doyumunu ve verimliliğini, iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. “Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini içermektedir. Sabah, öğle ve iş gününün son saatlerinde yer alan bu zaman aralığı, çalışanlara işe başlama ve işten ayrılma hususunda istedikleri gibi davranma imkanı sağlamaktadır. Ancak çalışanlar haftalık veya aylık olarak belirlenen süreler içinde ve belirlenen bu toplam süreyi dolduracak biçimde esnek süreleri kullanabilmektedir.”¹ Çalışanların iş zamanı iş yükü dalgalanmalarına göre ayarlandığında çalışan kadın ailesine, çalışan öğrenci okuluna zaman ayırabilecektir.. Bu uygulama ile özellikle evli kadınlar, öğrenciler ve yaşlılar gibi grupların göreve yerleşme fırsatı artmaktadır.

Esnek zaman çalışma uygulaması sonucunda, zaman baskısını hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen personelin iş verimi ve iş doyumunu yükseldiğinden, hem kurum hem de çalışan personel bu uygulamada avantajlı olmaktadır

Sağlık hizmetlerinde kesintisiz 24 saat hizmet devam etmektedir. Optimum şartlarda sağlık hizmeti sunulabilmesi için çalışanların da görüşü alınarak esnek mesai saati uygulaması yapılmaktadır. Bu saat aralığı, çalışılan birimin iş yoğunluğu ve personel sayısına göre ayarlanmaktadır. Çünkü her hasta günün hangi saati olursa olsun sanki polikliniğe gelen ilk hastaymış gibi sağlık hizmeti almayı istemekte ve bir hasta olarak da bunu hak etmektedir. Hastanelerde ve 112 merkezlerinde çalışanları hizmetlerini mesai, mesai dışı nöbet ve vardiya çalışması olarak sunmaktadır. İş yoğunluğunun çok olduğu yoğun bakım, acil, yanık üniteleri gibi riskli birimlerde uzun süreli çalışma sağlık çalışanlarının motivasyonlarını azaltarak verimliliğini düşürmektedir. Çalışanlarının görüşünü alarak iş yoğunluğuna göre esnek mesai uygulanması sağlık çalışanının motivasyonunu arttırarak hata yapma riskini de azaltmaktadır. Sağlık hizmetlerinde yapılan hataların geri dönüşümü olmadığından esnek mesai uygulaması da bu sektörde daha önemli olmaktadır.

¹ Acar, s.70

Özkul Bilen tarafından İzmir ili üniversite ve kamu hastaneleri hemşireleri üzerinde yapılan çalışma da sağlık işletmelerinde personelin motivasyonuna etki eden faktörler incelenmiştir. En yüksek ortalama öneme sahip motivasyon aracı esnek zaman uygulamaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹ Sağlık hizmetleri gece, gündüz, hafta sonu, resmi tatiller, özel günlerde dahil her gün kesintisiz devam etmektedir. Sağlık çalışanları çoğu kez kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek hizmetlerine devam etmeye çalışmaktadırlar. Örneğin; sağlık çalışanları arasında ikisi de nöbet sistemi çalışmak zorunda olan ebeveynlerin nöbet günlerinin aynı gün olması, çocuklarının bakımı açısından çalışanları zor durumda bırakmaktadır. Sağlık çalışanları çok zor şartlarda bile zaman zaman canlarını riske atarak hizmetlerine devam etmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının çalışma saatleri belirlenirken düşüncesinin alınması ve mümkün olduğunca kendilerinin karar vereceği saatlerde çalıştırılması, motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır.

2.3.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi; başlı başına bir yönetim sistemi olmamakla birlikte; yeni bir yönetim anlayışı hatta yaşam tarzı ortaya koyması nedeniyle çeşitli şekillerde tarif edilebilir. “Toplam Kalite Yönetimi; metot, usul ve işlemleri, malzeme ve hizmetleri; standartları ve şartları kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde iyileştirmek ve geliştirmek anlamına gelmektedir. Toplam kalite yönetiminin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Toplam Kalite Yönetimin Yararları

- Yalnız ürün ve hizmet kalitesinde değil işletmenin bütün alan ve süreçlerinde en yüksek kalite performansına erişilir.
- Üretici ve yararlı olmayan faaliyetler elenir.
- Bozuk ve hatalı ürün sayısı azalır.
- Etkili bir rekabet stratejisi yaratılır.

¹ A. Özkul Bilen, Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2015, s.140.

• Sorun çözümlerinde yeni teknik ve yöntemler benimsenerek sorunlar daha kolay sonuca ulaştırılır.

• Karlılık düzeyi artar

• Maliyetler azalır.

• Yönetim – personel ve personel – personel arasındaki iletişim artar ve ilişkiler iyileşir.

• Müşterilerin güveni kazanılır ve sürekliliği sağlanır.

• Yeni müşteriler kazanılır.

• Çalışma ortam ve koşulları iyileştirilir.

• Fireler azalır.

• Personelin katılımıyla birlikte, motivasyon ve iş doyumunu artar.

• İş gücü devri azalır.

• Ekip çalışması anlayışı yerleşir.

• Tedarikçi ve taşeronla olan iletişim artar.

• Müşteri şikayetleri azalır.

• Mevcut pazar payı korunur, hatta artırılır.”¹ Toplam kalite yönetimi sürekli gelişmeye imkan sağlayan bir ortam oluşturur. Kalite çemberleri, bugün iş yaşamında kalite yönetiminde kalitenin artırılmasına yönelik programlardan hiç kuşkusuz en önemlisidir. İş ile direkt olarak iç içe olan elemanların problemlerin çözümü için hangi değişikliklerin yapılacağı ve bu değişikliklerin nasıl yapılması gerektiği konusunda en sağlıklı bilgileri verebilecekleri düşünülmektedir.

Sağlık sektöründe kalite çok önemlidir. Çünkü, sağlıkta doğru tedaviyi ilk seferde yapmalı ve yapılan tedaviler doğru olmalıdır. “Sağlık kurumlarında toplam

¹ Akat, Budak, s.407

kalite yönetimi, sağlık sektörünün, toplum kalitesi sürekli gelişen, güvenli, verimli, kapsamlı, optimal, kabul edilebilir, kolay ulaşılır ve saygılı bir sağlık hizmeti verme sorumluluğundan kaynaklanan bir yönetim biçimidir.”¹ Kaliteyi fiziksel donanımla birlikte hastanenin her düzeyindeki personel belirlemektedir. Bir hastanenin kalite düzeyi, personelin özverili ve işinde donanımlı olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Çünkü kalite bir ekip işidir. Sağlık hizmetlerinde kalite, sürekli gelişmeye imkan sağlayan bir ortam sağladığı için de ayrı bir öneme sahiptir. “Sağlık hizmeti kalitesinin artırılması, hastanelerin müşterisi durumunda olan hasta ve hasta yakınlarının istek ve ihtiyaçlarının iyi belirlenmesine, mevcut kaynakların değerlendirilip, klinik, laboratuvar ve destek hizmetlerine ağırlık verilmesi ile buradan elde edilecek bilginin karar mekanizmasında kullanılmasına bağlı olmaktadır.”²

2.3.3. İş Değiştirme

İş değiştirme; işteki monotonluk ve sıkıcılığı ortadan kaldırmak için çalışanları bir işten diğerine geçirmek ya da uzun dönemde tek ve basit bir işi yapma zorunluluğundan kurtarma, olarak tanımlanabilir. “Çalışanların bilgi ve becerilerinin işe yaramaz hale gelmesinden dolayı değil, değişmez işlerin yapılmasının verdiği bıkkınlıktan kurtulmaları amacıyla zaman zaman iş değiştirmeleri yararlı olmaktadır. Dolayısıyla iş değiştirme çalışanların psikolojik sorunlarının çözümünde etkili bir teknik olmaktadır.”³

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin artmasıyla birlikte otomasyon da hızla artmıştır. Böylece iş gücü kitlesi de hızla artan makineleşme ve otomasyona uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Ancak makineleşme ve otomasyonla birlikte çalışanlar belirli bir işi her gün tekrarlamaktan dolayı bıkkınlık ve isteksizlik duymaya başlamıştır. Bu monotonluğu ortadan kaldırmak için getirilen en etkin çözüm ise iş değiştirme olmuştur. Böylece personel yeni bir ortamda, değişik koşullar içinde çalışmaya başlayarak, monoton çalışma ortamından kurtulmuş olacaktır.

¹ <http://www.medimagazin.com.tr/authors/gulten-uyer/tr-saglikta-toplam-kalite-yonetimi-72-24-92.html>(10.09.2015)

² H. Bircan, S. Baycan, “Sağlık Sektöründe Verimlilik ve Kalite Sistemi: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği”, CÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, C.28, S.2, Sivas, 2004, s.175

³ Can, s.158

2.3.4.Güvenlik

İş hayatında çalışanların güvenliği denilince akla gelen devlet eliyle sağlanmış sosyal güvenlik hakları, iş kazalarına karşı alınan tedbirler, sigortalar ve fiziki önlemlerdir. İş görenlere sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri, emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. İşletmelerin bu tür risklere karşı önlemler almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.

İşletme kendini güvende hisseden çalışanlarla yüksek verimlilikte kaliteli üretim gerçekleştirebilir. “Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır.”¹ Yöneticilerin, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri için gerekli olanaklarını sonuna kadar kullanmaları çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini artırır.

Son yıllarda hasta ve özellikle hasta yakınlarının saldırıları ve şiddet içeren davranışları, sağlık hizmeti sunumunu güçleştiren önemli sorunlardan biri olmuştur. 2013 yılında yapılan Sağlık Çalışanları Şiddet Araştırmasında “Meslek hayatı boyunca en az bir kez herhangi bir şiddet türüne maruz kalma oranının %86,8, son bir yıl içinde herhangi bir şiddete maruz kalma oranının ise %81,4 Her 10 sağlık çalışanından 8’i şiddete maruz kalmaktadır. Şiddete maruz kalma oranları bu kadar yüksek olunca, şiddetle karşılaşma endişesi de yükselmektedir. Hiç şiddetle karşılaşmamış katılımcılar da dahil olmak üzere, şiddet endişesi yaşayan sağlık çalışanlarının oranı %82’dir. Her 10 sağlık çalışanından 8’i şiddetle karşılaşma konusunda endişe yaşamaktadır. Verimliliği ve motivasyonu bozan bu durumun ortadan kalkması için ciddi çalışmalar yapılmalıdır.”² Sağlık çalışanlarının motivasyonu açısından yöneticiler gerekli güvenlik önlemlerini almalı, güvenlik görevlilerinin sayısı, kalitesi ve yetkileri artırılmalıdır. Sağlık çalışanlarına

¹ Ö. Peker, Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995, s. 149

² <http://www.sagliksen.org.tr/MediaContent/buMY-1389703092-fsmf.pdf> (07.09.2015)

uygulanan şiddet diğer sağlık çalışanlarının da motivasyonunu ve verimliliğini düşürmektedir.

Sağlık Çalışanları Şiddet Araştırmasında “Görevinizi yerine getirirken şiddetle karşı karşıya gelme konusunda herhangi bir endişe yaşıyor musunuz?” sorusu, çalışılan birime göre farklılık göstermektedir. Acilde görev yaptığını belirten katılımcıların %97,4’ü, neredeyse tamamı; görevlerini yerine getirirken endişe yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu çarpıcı sonuç, Bakanlık tarafından dikkate alınmalı, şiddeti önlemede gerekli tedbirler alınmalıdır. Aynı şekilde klinik çalışanları da %92,5 gibi bir oranla görevlerini yerine getirirken şiddete maruz kalma endişesi yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine poliklinik ve yoğun bakım/ameliyathane çalışanlarının şiddetle karşı karşıya gelme endişeleri birbirlerine yakın ve yüksektir. Sağlık çalışanlarının görevlerini layıkıyla ve eksiksiz yerine getirebilmeleri için fiziki uygunluk dışında, psikolojik olarak da kendilerini rahat ve herhangi bir risk altında hissetmemeleri gerekmektedir. Bu anlamda, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’ndeki 2. basamak olan güvenlik ihtiyacının giderilmesi gerekmektedir. Zira Maslow’un teorisine göre, bir basamağı tamamlamadan diğer basamağa geçilemeyeceği düşünülürse, sağlık çalışanlarının bu basamakta mahsur kalmaları ve kendilerini gerçekleştirme olanağından yoksun olmaları, sosyolojik anlamda önemli bir sorun olarak nitelendirilebilir.¹ Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde de bir faktör olan güvenlik duygusu insanların en iyi motive eden araçlardan birisidir. İş hayatında da aynı şekilde çalışanların kendilerini güvenli bir ortamda hissetmeleri çalışanların motivasyonlarını arttırarak performanslarını ve işe olan verimliliklerini arttırmaktadır. İş güvenliği (iş sigortası) çalışan ve işletme arasında kurulacak uzun dönemli bir ilişkiyi garanti altına almaktadır. İş güvenliği, çalışana işletmenin uzun yıllar üyesi olduğu inancını taşımasını ve böylece işine daha çok motive olmasını sağlamaktadır. “Güvenlik duygusu iş gören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içermektedir.”² Çalışanda güvenlik ihtiyacı; sağlam bir işe sahip olmak, gelir kayıplarına ya da ekonomik krizlere karşı korunuyor olmak, hastalıklara ya da sakatlılara karşı koruma altında

¹ <http://www.sagliksen.org.tr/MediaContent/buMY-1389703092-fsmf.pdf> (07.09.2015)

² <http://www.esosder.org/dergi/1467-79>, s.72 , (23.04.2013)

olmak, zararlı ve tehlikeli fiziksel ortamlara karşı korunuyor olmak gibi özendiricilerden oluşmaktadır.

Sağlık çalışanlarının, hastaların ve hasta yakınlarının arasındaki yaklaşımlar ve hastane yönetimlerinin hasta ve çalışan sağlıklarının korunması açısından alacağı önlemler önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca devlet tarafından uygulanan hukuki yaptırımların artırılması gerekmektedir. Hastaların ve hasta yakınlarının sağlık çalışanlarının yoğun çalışma tempoları ve streslerini anlayışla karşılamaları ve sabırlı olmaları, sağlık çalışanlarının hastalara güler yüzle ve ilgiyle yaklaşmaları, hastane yönetiminin hastanenin her bölümüne güvenlik kamerası yerleştirerek 24 saat görüntülemenin sağlanması, acil servis bölümünde güvenliğin daha da artırılması ve hasta yakınlarının müdahalesinin engellenmesi, sözlü ve fiziksel saldırılarda sağlık çalışanlarının bunu yönetime bildirerek rapor tutulmasını sağlaması ve yasal süreçlerin takibi gibi işlemler hastanelerde daha güvenli bir çalışma ortamının sağlanması alınması gereken tedbirlerdendir. Bu tedbirlerin alınması sağlık çalışanlarının motivasyonunu yükseltecek ve çalışanların verimliliği de artacaktır.

Sağlık sektöründe çalışanlar için iş güvenliği oldukça önemlidir. Sağlık sektöründe çalışanlar hastalarla iç içedir. Bu nedenle enfeksiyon bulaşması, hastalardan psikolojik ve fiziksel zararların görülmesi sağlık çalışanların oldukça yüksek oranda karşılaştıkları iş güvenliği sorunları arasındadır. Bu sorunların olmadığı ortamlarda çalışanların motivasyon seviyelerinin daha yüksek olması beklenir.

Son dönemde giderek artan sağlıkta şiddet olaylarından dolayı sağlık personeli çalışma ortamında kendini yeterince güvende hissedememektedir. Bu kaygı verici durum ekonomik ve idari çalışma şartlarından bağımsız bir şekilde motivasyonu bozmaktadır. Sağlık Bakanlığı'nca (Alo 113 Beyaz Kod) ve hastanelerde (1111 Beyaz Kod Uygulaması) alınan birtakım güvenlik önlemlerine rağmen sağlıkta şiddet hız kesmemektedir. Ayrıca, sağlıkta şiddetle ilgili davalarda, sağlık personelinin olayın vuku bulduğu andan itibaren hukuki süreçte ve sonucunda kendilerini koruyucu ve failleri caydırıcı kararların alınamaması bu kaygının devamına neden olmaktadır. Bu nedenlerle, tüm özel ve kamu sağlık kurumlarında sağlık çalışanlarının çalışma motivasyonunda ciddi anlamda kayıp gözlenmekte, bu

durumda sağlık hizmeti sunumunda ciddi aksamalara (tedavide risk almama, gereksiz tetkik ve sevk, maliyetin artması vb.) yol açmaktadır. Optimum bir sağlık hizmeti sunumu için sağlık personelinin güvenli bir çalışma ortamına ihtiyacı vardır. Bu ortam ancak şiddeti önleyici ve caydırıcı kanuni düzenlemelerle (ilk duruşmaya kadar gözaltı ve tutukluluk halinin sağlanması vb.) sağlanabilir.

2.3.5. İş Basitleştirme

İş basitleştirme; Taylor'un "Bilimsel yönetim" hareketine dayanmaktadır. Taylor, üretimin dört ögesinin uygun olması halinde verimliliğin artacağını belirtmiştir. Üretimin dört ögesi ise; işe uygun insan, işe uygun araç, işe uygun zaman ve işe uygun beceridir. Bunların neticesinde yapılmak istenen işe bir işi yapmanın tek ve en iyi yolunu bulma arzusudur. Zaman ve hareket etütleriyle, insan ile makinenin etkileşimi esas alınmış ve verimliliğin artırılması hedeflenmiştir. Bunu başarabilmek için tam bir iş bölümü kullanılmalıdır.

İş basitleştirme yoluyla maliyetlerin düşürülmesi de hedeflenmekte, işle ilgili aynı sonuca daha az masraf, emek ve zaman harcayarak ulaşılmak istenmektedir. Bunu sağlayabilmek için gereksiz işlerin elenmesi gerekmektedir. Ayrıca gerekli işlemlerin basitleştirilmesi ve işlem sıralarının değiştirilmesi gibi yöntemler kullanılabilir.

Çalışma şartları işinin doğası gereği teknoloji ile iç içe olan sağlık çalışanlarına eğitim verilmesi sonucu gelişen iş basitleştirilmesi, motivasyonu ve verimliliği arttırmaktadır. Sağlık yöneticileri ve çalışanları hızla gelişen sektöründeki teknolojiyi takip ederek işlerini basitleştirip motivasyonunu arttırmaktadır.

Sağlık sektöründe zaman zaman çeşitli nedenlerle personel fazlalığı olduğu durumlarda, işe göre çalışan görevlendirmesi mantığıyla konuyla ilgisi olmayan personelin görevlendirilmesi, hem işin bilinmemesi, hem de kendi mesleğini yapamamış olmanın verdiği kaygı, doğal olarak çalışma motivasyonunu bozmaktadır. Bu nedenle, motivasyonun ve çalışma barışının bozulmaması açısından sağlık sektöründe yeni görevlendirme ve iş planlaması yapılırken işe göre çalışan politikasına öncelik verilmelidir.

2.3.6. Performans Değerlendirme

Performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir. Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerin çok geniş bir kullanım alanı vardır. “Personelin performansını yükseltmesi yönünde uyarılması, ücretlerin performansa göre düzenlenmesi, personel yetiştirme kararları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kadro eksikliklerinin giderilmesi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi, iş tasarımı yanlılıklarının tespit edilmesi, harici sorunların belirlenmesi ve insan kaynakları yöneticilerine geri bildirim, gibi alanlar performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı yönetim fonksiyonlarıdır.”¹ Kişisel ve örgütsel performans ile motivasyon arasında yakın bir ilişki vardır. Motivasyonu düşük olan personelin verimli olabilmesi ve yüksek performans göstermesi beklenemez. Temelde kişisel performansı belirleyecek iki temel unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar: yetenek ve motivasyondur. Personel motive olduğu sürece, işini istekle ve inançla yapar. Bu sonuç örgütün amaçlarının elde edilmesini ve verimin artmasını sağlar.

Performans değerlendirmede en büyük iş yöneticilere düşmektedir. “Yöneticilerin çalışanların başarılarını ölçme ve değerlendirme konusunda son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmaları ve mutlaka saydam bir sistem kurmaları gerekmektedir.”² Sağlık çalışanlarında Sağlık Bakanlığında uygulanmakta olan performansa dayalı ödeme olarak değerlendirilen ek ödeme sistemi vardır. “Sağlık emekçilerinin daha verimli işler yapmasını sağlamak ve kaliteli hizmet sunumunu teşvik etmek için ölçülebilir hizmet tanımlamaları yapılmak zorundadır. Bu amacı gerçekleştirmek için farklı performans ölçütleri üzerinde durulmaktadır. Bu ölçütlerin başlıcaları şunlardır:

- 1- Hizmet sunulan insanların mutluluğunu sağlamak,

¹Özgen, s.209

²Sabuncuoğlu, s.159

- 2- Daha iyi bir sağlık düzeyi (ıktı/akıbet) elde etmek,
- 3- İyi tanımlanmış kaliteli bir sağlık hizmet sunum sürecine uymak,
- 4- Bu hizmeti sunmak için kullanılan alt yapı, insan ve malzeme kaynaklarında (girdi) tanımlanmış normları yerine getirmek.’’¹

Performans değerlendirmesinin çalışanlara yararlı ve anlamlı olması için, tutum ve davranış gibi öznel ölçütlerden çok, ölçülebilir standartlara dayalı olmalıdır ve bireyler üzerinde ne gibi etkileri olabileceği de açıklanmalıdır. Çalışanlar belirlenen performans standartlarını aştıkları zaman ne elde edeceklerini ya da ulaşamadıklarında ne gibi yaptırımlarla karşılaşacaklarını bilmeleri gerekir. Çalışanların değerlendirme sonuçlarına göre motivasyonlarını artırmak için kendilerini geliştirmeleri ve eksik yönlerini gidermelerine olanak sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin bulunmasının personelin motivasyonunu olumlu etkileyeceği, aksi halde performansa katkıları değerlendirilmeyen bireylerin motivasyon ve performanslarının düşmeye başlayacağı göz ardı edilmemelidir. Performans değerlendirme sonucunda ödüle ulaşmak ve yaptırımlarla karşılaşmak istemeyen çalışanların motivasyonları ve verimliliği yükselir.

2.3.7.Planlama

Hizmet yoğun olan sektörlerde planlamada öncelikle iş ve personel planlaması önemli olmaktadır. Planlanmış ve görev dağılımı yapılmış bir iş yerinde çalışmak personeller için daha kolaydır. ‘‘...işletme için insan kaynakları planlaması, değerrişen koşullar altında, işletmenin gereksinim duyduğu ve duyacağı işgücü talebini doğuran nedenleri saptamak ve bazı tahmin tekniklerinden yararlanarak kısa dönemli ve uzun dönemli insan kaynakları talebini öngörmektedir.’’².

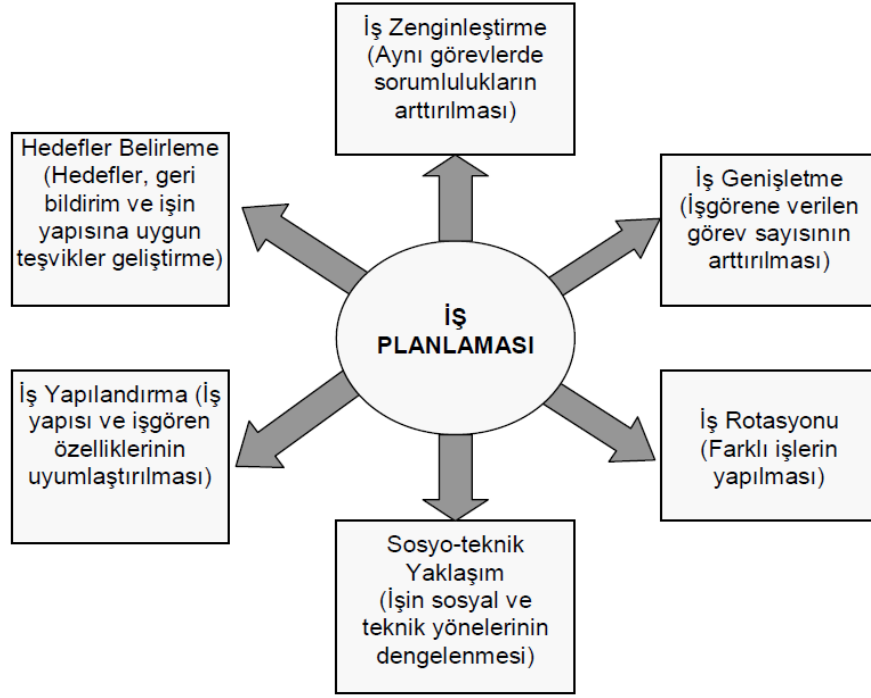
İş yorgunluğunu ve zaman kaybını en aza indirmek için yapılan iş planlaması çalışanları bu yönde motive ederek daha fazla verimlilik alınmasını sağlar. İş planlaması, bir işin yeniden düzenlenmesidir. İş planlamasında amaç; yapılan işte teknolojik organizasyonel isteklerin yanı sıra kişinin sosyal ve özel isteklerini de

¹ [http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/uluslaratras_i_acilimler_2011\(10.09.2015\)](http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/uluslaratras_i_acilimler_2011(10.09.2015))

² N. Okakın, alışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2009, s.30

karşılmak ve onu tatmin etmektir. İş planlamasında kullanılan araçlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Şekil 5: İş Planlaması Araçları ve İçerikleri



Kaynak: F. Luthans, Organizational Behavior, New York, 1992, s.46.

İş planlaması motivasyon ve verimlilik açısından fayda sağlamaktadır. Ayrıca iyi bir şekilde planlanmış işlerin, çalışanların motivasyonunu artırarak, iş doyumunu sağladığı ve gösterilen performansın kalitesi üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çalışanlar planın hazırlanmasına katılırlarsa onu istekle ve başarıyla uygularlar ve planlamanın sonucu genellikle olumlu olur.

Sağlık hizmetlerinin her bölümünde ayrı önemi olan planlama acil sağlık hizmetlerinde daha da önem kazanmaktadır. Acil sağlık hizmetlerinde vaka durumuna göre dakikalar saniyeler içinde müdahale yapılabilmesi iyi bir planlama ile daha da kolay olmaktadır. Çalışanın o saniyelerde bir kişiyi hayata yeniden döndürmesi en büyük motivasyon kaynağı olmaktadır.

2.3.8. İş Rotasyonu

İş rotasyonu sayesinde sürekli aynı işi yapmayan ve aynı iş çevresinin şartları altında bulunmayan çalışanlar her iş rotasyonunda yeniden işlerini sevmektedir. İş rotasyonu sayesinde yaptığı işten bıkmayan çalışanlardan yüksek performans ve verim alınması beklenir.

Sağlık hizmetlerinde özellikle onkoloji, yoğun bakım, gibi birimlerde ölüm oranı diğer birimlere göre yüksek olmaktadır. Özellikle bu tür birimlerde çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak açısından iş rotasyonu vazgeçilmez motivasyon aracıdır.

Sağlık hizmetlerinde özellikle ebe, hemşire, sağlık memuru gibi ünvanlara sahip sağlık çalışanları sağlık kurumunun çeşitli birimlerinde çalışabilmektedir. Çalışma yerlerinin belirlenmesi veya bir birimden başka bir birime geçirilmesi (rotasyonla) adaletsizce, çalışanın görüşü alınmadan yapıldığında çalışanın motivasyonu negatif yönde etkilenmektedir. Bu gibi durumlarda çalışanın motivasyonu ve verimliliği düşmektedir. Yönetimin bu tür konularda çalışanın görüşünü alması, tüm personele adaletli ve hakkaniyetli davranması daha iyi sonuçlara neden olabilir. Yıllarca ameliyathane hemşireliği yapan bir çalışan, görüşü alınmadan, adaletsizce acil servise veya başka bir servise çalıştırılmak istendiğinde o çalışandan yeterli verim alınamamaktadır. Bu konu ile ilgili olarak; Özkul Bilen çalışmasında motivasyon araçlarına verilen önem düzeyini belirlemek için kullanılan ifadelerde en düşük ortalama önem düzeyine “rotasyonla farklı birimlerde görevlendirmek” ifadesinin olduğu sunucuna ulaşmıştır. En yüksek ortalama önem düzeyinin de “Yaptığım iş konusunda kendime güvenmek” ifadesi olduğunu belirtmiştir.¹

İş rotasyonu, sağlık çalışanlarının görev yaptığı birimin özelliklerine ve çalışanın birime uyumuna göre motivasyonu ve verimliliğini, olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin; onkoloji servisinde çalışan duygusal bir hemşire servisteki hastaları kaybetme durumundan olumsuz etkilenerek iş rotasyonu isteyebilirken, yıllarca dahiliye servisinde çalışan bir hemşire işinde uzmanlaştığı

¹ Özkul Bilen, s.141

kendini o birimde yetiştirdiği için iş rotasyonunu istemeyebilir. Sağlık alışanlarının iş rotasyonun olumlu sonuçlanması için yöneticinin çalışanı ve çalıştırdığı birimi çok iyi bilmesi gerekir.

2.3.9. İş Genişletme

Belirli bir işin, personelin daha çok ve daha çeşitli işi aynı anda yapabilecek şekilde yeniden düzenlenmesine, iş genişletmesi denilmektedir. Böylece işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaktadır. Ayrıca işin yapılma zamanı daha esnek olmakta, kişilerin yetenek ve becerilerinden yararlanma oranı artmaktadır.

İş genişletilmesinde çalışanların oryantasyonu gereklidir. Bu sayede çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve tecrübelerini geliştirmeleri sağlanmış olur. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunun artması, nitelikli işlerin elde edilmesi ve daha yüksek performansın sağlanması söz konusudur. Bu yöntemle işletmeye herhangi bir maliyet çıkarmadan, yönetimsel bir düzenlemeyle, hem personelin etkinlik ve verimliliği arttırılırken, hem de onların moral ve motivasyon seviyeleri ile is yaşam kalitesi yükseltilmektedir.

İş genişletme iş yerindeki çalışanlara daha çok görev verilmesidir. Bu paylaşıma göre görevler daha çeşitlilik içerisinde sunulmakta ve işin döngüsü genişletilmektedir. Bu genişletme sayesinde çalışanlar tek düzelikten kurtularak işlerini daha çok sevmektedirler. Bu durumun sonucunda çalışanların motivasyonları artmaktadır.

İş genişletmeyle ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin çeşitlilik göstermesinin sebebi genişletme yönünün ne şekilde olduğuyla ilgilidir. En bilinen ve benimsenen iş genişletme modeli dikey iş genişletme modelidir. Genişletilmiş iş modeline göre aynı sorumluluk düzeyinde iş görene daha çok görev yüklemektedir.

İş genişletmenin temel nedeni iş görenin aynı işi sürekli yapmasından doğabilecek sıkıntılarını ve monotonluğu önlemektir. “İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve iş görenler için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu

arttırır.”¹ İş genişletmenin motivasyon artışı, hızlı geribildirim, öğrenen ve gelişen örgütler, yenilik, yaratıcılık ve yüksek performans gibi sonuçları bulunmaktadır.

İş yerlerinde iş genişletme, bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve sosyal düzeyde olmaktadır. Her bir iş genişletme düzeyi farklı unsurlardan meydana gelmiştir. Bu unsurların bir araya gelmesi sonucunda motivasyon, performans ve verimlilik artışı gözlenmektedir.

Sağlık hizmetleri çok geniş kapsamlı bir sektördür. Dahiliye ana branşının yanında endokrinoloji, hematoloji, romatoloji gibi yan dallarının olması ile hekim yetenek ve becerisini daha ayrıntılı kullanmakta ve daha nitelikli hizmet vermekte böylece hem kendi iş motivasyonunu ve verimliliğini hem de çalıştığı kurumun verimliliğini arttırmaktadır.

Ayrıca Özkul Bilen’in çalışmasında hemşirelerin motivasyonlarını artırma yönünde etkisi az olan faktörün, analizde en düşük ortalamaya sahip olan “iş genişletme” faktörün olduğu görülmüştür. ²Daha çok yapılan işi monotonluktan çıkarmak amacıyla uygulanan yöntem, iş yükünü arttıracığı için tercih edilmemiştir. Sağlık hizmeti, yapılan işin insanlarla sürekli iç içe olması, hizmet verilen kişilerin zaman içerisinde değişim içinde olması ve durağan olmaması nedeniyle hareketli bir iş koludur. Hastane yönetimleri bu motivasyon uygulamasını daha çok iş monotonluğu oluşan birimlerde çalışanlar için uygulayabilir. İş genişletmenin uygun bir motivasyon aracı olarak seçilmemesinin nedenlerinden biri de sağlık hizmetlerinde iş yoğunluğunun çok, çalışan sayısının az olmasıdır. Aşırı iş yoğunluğuna maruz kalan birey yorulacak motivasyonu ve verimliliği düşecektir. Tam tersi bireyin iş yoğunluğu az ise, işte harcanan zamanın büyük bölümünü boş geçirmesi nedeniyle, bireyin motivasyonu düşecek, vasıfları kullanılmadığında körelecek, işe kayıtsız davranmaya başlayacaktır. Dolayısıyla motivasyonu ve verimliliği düşecektir. Sağlık sektöründe iş genişletmenin motivasyonu ve verimliliği olumlu etkileyebilmesi için yöneticilere çok büyük görev düşmektedir.

¹ Eren, 548

² Özkul Bilen, s.141

2.3.10. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme motivasyon açısından önemlidir. “ Zenginleştirilmiş şekilde organize olmuş işler, iş görenlere kendi işlerinin yanında kalite kontrol gibi yöneticilerin yaptığı ve daha çok sorumluluk gerektiren basit yönetsel işler verilmesidir.”¹ İş zenginleştirme; işin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemle çalışanlara daha çok sorumluluk ve özerklik verilmesi söz konusudur. “Aynı işin sürekli tekrarlanması, iş yerinin mekanik olarak kontrol edilmesi, yüksek düzeyde otomatikleşmiş ve uzmanlaşmış işler, önceden belirlenen aynı teknik ve yöntemleri kullanma gibi nedenlere bağlı olarak çalışanlar psikolojik yönden etkilenir. Bu işe, çalışanlar üzerinde monotonluk, bıkkınlık, işe yabancılaşma, yetenek ve potansiyellerini gösterememe gibi negatif neticeleri ortaya çıkarır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenmiş olur.”² İş zenginleştirmenin çalışanların motivasyonları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İş zenginleştirme, kişisel gelişmeyi ve kendini gerçekleştirme olasılığını artırmaktadır. Çalışanların motivasyonunu artıran iş zenginleştirme motivasyonu arttırdığı için performans ve verimlilik artışına neden olur.

2.3.11. Kararlara Katılma

Personele sorumluluk vermek onların fikirlerini katılımı artırır. Çalışanlara kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım eder. “Çalışanların tanınma ihtiyacı, kararlara katılım süreci ile karşılanabilir. Kişilerde kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok fazladır. Özellikle çalışanların işlerin planlanmasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine bağlı duruma getirecek ve daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştıracaktır.”³ Günümüzde kararlara katılma ve verilen kararlarda söz sahibi olma uygulamasının etkinliği ve derecesi örgütün yönetim tarzıyla yakından ilişkilidir. “Katılımın çeşitli dereceleri vardır. İlk aşama katılımında, yönetici, daha önce tartışılan bilgiyi kullanır. Kararın ne olduğunu, nedenini açıklar

¹Önen-Tüzün, s.33

²S. Oral, Z. Kuşluvan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1997, s.110

³ Tengilimoğlu, s.25

ve çalışanların konu ile ilgili onaylarını alır. Bu pasif bir yöntemdir. İkinci aşama katılım da, çalışanların öneri sunması istenir ancak sonuçta yine yöneticinin aldığı karar hakimdir. Üçüncü aşamada ise söz sahibi taraf işi yapan kişilerdir. Karar verme yetkisi gruba verilmiştir, bu tarz yönetim en gerçekçi ve teşvik edici olandır.”¹ İyi niyetli ve sağlıklı düşünen çalışanlar kolaylıkla ve isteyerek sorumluluk almak isterler. “Ancak işletmede böyle bir anlayış mevcut değilse, işgören çalıştığı yere yabancılaşacak, yalnız para için çalışacak ve gizli tatminsizlik, en iyilerin gitmesi ve kaliteli elemanların alınmaması, devamsızlık, direnişler, grevler, devamlı isyan ve başkaldırma, maliyetin yükselmesi, bazılarının verimi artarken asıl verimin düşmesi, işletmenin tehlikeye düşmesi, güçsüzlük, çok az çalışma, yalnızlık ve itilmişlik duygusu gibi sorunlar ortaya çıkacak ve işletme kendini bir kısır döngünün içinde bulacaktır.”² Yapılan işin çalışanlar tarafından benimsenmesi, sorumluluk duygusunun hissedilmesi ve çalışanın kendisini değerli hissetmesi motivasyonu artırıcı yönde etki yapar. İş görenin kararlara katılması sağlanarak ve alınan kararlarda etken olduğunu ona hissettirmek elbette motivasyonu üst düzeyde tutmakta etkili olacaktır. “Kararlara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar.”³ Çalışanın kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisine sahip olması hem kendini tatmin eder, motive olur hem de üretimde kalitenin yükselmesine ve verimliliğin artmasına neden olur.

Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada motivasyon araçları ile ilgili olarak şu bulgulara ulaşılmıştır: Ayrıca, araştırmada, çalışanlar kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve kararlara katılımın sağlanmasının işe karşı motivasyonu sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.⁴ Aktürk, tarafından yapılan çalışmada Körfez Devlet Hastanesi çalışanlarının %93.3’ü konuya hakim kişilerin fikirlerinden faydalanarak kararlar alınması gerektiğini belirtmiştir.⁵

¹ Acar, s.8

² S. Adalı, Katımlı Yönetim, İstanbul, 1986, s.61-62

³ G. İncir, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1984, s. 74

⁴ Öztürk – Dündar, s.64-65

⁵ Aktürk, s.64

2.3.12. Eğitim Olanakları

Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin temel bir yoludur. Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. İşletme içinde düzenlenen çalışan eğitimleri, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili yapmalarını sağlar. Ayrıca eğitim, mesleki bilgi ufuklarını genişletir, rasyonel karar almalarını sağlar.

Eğitimin çalışanlara ve işletmeye olan yararları oldukça önemlidir. Eğitim, çalışanları işe yakınlaştırır, sevdirebilir. Onların örgütteki insan ilişkilerini geliştirir. Çalışanları terfi sonucu kazanacakları üst kademe sorumluluklara hazırlar. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirir. Çalışanların yeteneklerine anlamasına yardım eder. “Eğitim yoluyla, çalışanlar yeni bilgilerin elde edecek, davranış ve tutumların değişecek, çalışanlarda tatminin sağlayacaklar ve dolayısıyla yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere ulaşabileceklerdir.”¹

Eğitim işletmede, verimi yükseltir, niteliği geliştirir. Yöntemlerin gelişmesine katkıda bulunur, dolayısıyla örgütlerin başarılarını artırır. İşletmelerde yapılan hizmet içi eğitimler yoluyla çalışanların yönetim ve teknolojideki değişen koşullara uyum göstermelerine çalışılmaktadır. “Eğitimin bireyin kültür, kişilik ve yetenek düzeyini geliştirmek yoluyla verimlilik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelere bakıldığında eğitim programlarının yeniliklere açık bir eğitim sistemi haline getirmeleri ile birlikte, birçok alanda olduğu gibi ekonomik alanda da olumlu yansımaların olduğu görülecektir. Bu nedenle eğitim sistemleri yapılacak yenileştirme ve iyileştirme çabalarıyla, bireye ve topluma verimliliğin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmanın temel anahtarı olduğu esaslı topluma benimsetilmeli ve vazgeçilmez bir yaşam biçimi haline getirilmesi sağlanmalıdır.”² 2010 yılında yapılan Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması’nda Sağlık çalışanlarının %83,1’i “işimle ilgili mevcut görevime uygun yeni eğitimler almak

¹ M. Topaloğlu, H. Koç, Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Ankara, 2005, s. 90

² T. Demirbilek, “Türkiye’nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü”, Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1995, s. 95

isterim” ifadesine olumlu yanıt vermişlerdir.¹ Bu sonuç sağlık çalışanlarının eğitime açık olduklarını göstermektedir.

Ülkemizde sağlık eğitimi; lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerinde verilmektedir. Sağlık çalışanlarının mesleki eğitim süreleri mesleğe ve ünvana göre değişmektedir. Örneğin, laboratuvar eğitimini lise mezunu olarak alan çalışana laboratuvar teknisyeni, lise üzerine iki yıl üniversite eğitimi (ön lisans) almış çalışana da laboratuvar teknikeri denilmektedir. Hemşirelik, ebelik, beslenme ve diyet, fizyoterapistlik, sağlık yönetimi ve çocuk gelişimi meslekleri dört yıllık üniversite eğitimi (lisans) ile elde edilmektedir. Bunların dışında hekimlik altı yıl (yüksek lisans), diş hekimliği ve eczacılık ise beş yıl üniversite eğitimi gerektirmektedir. Sağlık eğitimi teorik ve uygulamalı olarak öğrenilir. Uygulamalı eğitimde bir nevi usta çırak ilişkisine dayanmaktadır. Sağlık çalışanlarının teorikte aldığı bilgileri uygulamaya koyabilmesi çok önemlidir. Örneğin bir hekim aldığı eğitimi çalışma ortamında uygulayarak olumlu sonuca ulaşabilirse (bir hastayı ölümden döndürebilirse) o hekimin motivasyonu yükselir ve verimliliği artar. Özellikle yeni teknolojilerin sağlık sistemine adapte edilmesi konusunda sağlık çalışanlarının eğitimi önemlidir. Eğitim olanaklarının güçlendirilmesi ve ilgili konuları öğrenerek yetiştirilmiş uygun akademik kariyere sahip çalışanların varlığı kurumun verimliliği için gereklidir. Yöneticiler gelişen teknolojik yenilikler karşısında yetersiz eğitimi olduğunu fark ettiği çalışanlara, gerekli eğitimi vererek yetiştirmeli ya da eğitim olanaklarından faydalanmasını sağlamalıdır. Örneğin genelde lise mezunu olana yardımcı sağlık personelinin lisans, lisansüstü ve doktora eğitimlerini yapabilmelerine fırsat tanınması hem kişinin, hem de kurumun eğitim düzeyinin yükselmesine yol açar. Bu durum, kurumsal hizmet kalitesinin artmasına, sürdürülebilir rekabetçi bir yapıya kavuşmasına ve verimliliğin artmasına neden olur.

Sağlık yöneticileri çalışanların eğitimlerini arttırmaları için çalışanları teşvik etmeli ve bu yönde gerekli mesai düzenlemesi yapmalıdır. İyi eğitim almış sağlık çalışanlarının kendine, yöneticisine ve kurumuna olan güveni artar. Eğitilmiş ve deneyimli sağlık çalışanının motivasyonu ve verimliliği yüksek olur. “Sağlık çalışanları okullarda meslekleri ile ilgili yoğun ve kapsamlı eğitim almaktadır. Fakat

¹ Mollahaliloğlu-Kosdak-Taşkaya, s.28

yıllar geçtikçe kullanılmayan bilgi ve uygulamalar unutulabilmekte, personelin kendine olan güveni azalmaktadır. Yöneticilerin, işletmenin yapısına göre hizmet içi kurslar ile personelin eğitilmesini ve çalışanın el becerilerinin yenilenmesini sağlamaları faydalı olacaktır.”¹

2.3.13. Sendikalaşma

Sendikalar, sömürücü yönetimlerin aşırılıklarına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün bilinçli organizasyonlarından ise, daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıl bir yönetim beklenir. “Organizasyonların verimlilik ihtiyacı, yöneticilerin organizasyondaki ortamı sağlıklı tutmaya çalışanların sendikaya ihtiyaç duymamalarını sağlamaya çalışmaları gerekir.”² Çalışanlar genellikle daha iyi çalışma koşulları elde edebilmek için sendikaya ihtiyaç duyarlar. Yönetim tarzı sendikalaşma isteğine yön vermektedir. “Ancak hala baskıcı yönetim anlayışlarının bulunması işgörenlerin tek başlarına karşılamak durumunda olmadıkları ihtiyaçlarının sendikalar aracılığı ile karşılanabileceği düşüncesindedirler.”³ Hatta kendi başlarına yönetime kabul ettiremedikleri isteklerini sendikalar aracılığı ile yönetime ve daha üst taraflara kabul ettirebilirler. Sorunlarını yöneticisine iletemeyen çalışan, sorunlarını ve çözüm önerilerini rahatlıkla bağlı olduğu sendika yöneticilerine iletebilmektedir. Bu nedenle yöneticinin çalışanlarının ihtiyaçlarını sendikaya gerek kalmadan fark etmesi ve karşılaması gerekir.

2.3.14. İletişim

İletişim bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. “İşletmelerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. Özellikle emek yoğun çalışan ve çok sayıda personeli olan işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlar personel arasındaki sosyal ilişkilere dayalı sorunlardır. Memnuniyet ve motivasyon artırıcı etkisinden dolayı etkin bir iletişim için; işletmenin yapısına, personel sayısına, verilen bilgi veya talimatların yapısına uygun iletişim araçları

¹ M. Soykenar, Sağlık İşletmelerinde Motivasyonu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2008, s.116

² M. Palmer - K. T. Winters, İnsan Kaynakları, (Çev: D. Şahiner) İstanbul, 1993, s.165

³ Sapancalı, s.62

seçilmelidir. Motivasyon teorileri ile iş tatmini konuları iç içe konular olup birbirini destekler niteliktedir.”¹

Bilgi gereksinimini gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde dört önemli öge vardır. Bunlar: gönderici, alıcı, mesaj ve kanaldır. İletişimin başarılı olabilmesinde, mesajı ileten insan ya da insan grubu olan gönderici ve gelen mesajı alan kişi ya da grup olan alıcı önemlidir. “Başarılı bir iletişim için göndericinin ve alıcının:

- a) Ne söyleyecekleri hakkında kesin bir fikre sahip olmaları,
- b) Mesajı karşı tarafın sosyo-kültürel konumuna en uygun biçimde sunmaları,
- c) Mesajı açık ve yalın bir dille ifade etmeleri,
- d). Karşı tarafın iletişim yeteneklerini bilmeleri,
- e) Sabırlı olmaları,
- f) Karşı tarafı mesajı algılamaya isteklendirecek en geçerli doyum aracını bulup kullanmaları, gerekir.”²

Ayrıca iletişim sürecinde bazı durumlar iletişimi olumsuz etkileyebilir. Bunlar, iletişimi başlatmadan önce göndericinin amacının ne olduğunu belirlememesi, göndericinin mesajı alıcının durumunu göz önüne almadan düzenlenmesi, iletişim ortamının büyük olmasıdır. Örneğin, hastanenin büyük olması, hastane yöneticisinin çalışanlarıyla yüz yüze iletişimi zorlaştırdığı gibi, yazılı iletişimde de mesajın alıcıya ulaşma zamanı uzayabilir. Yüz yüze iletişimin olmaması yöneticilerin çalışanları hakkındaki gerçekleri bilmelerini engelleyebilmektedir. Genellikle aralarında büyük statü farkı bulunan astlarla üstler arasındaki iletişimde, bilgiler üstlere genellikle ya onların istediği biçimde iletilir, ya da hiç iletilmez. Yüz yüze iletişimde mimik ve jestlerin yardımıyla mesajı en doğru gönderebilme şansı varken yazılı iletişimde hemen hemen yoktur. “ İyi iletişimin

¹ Tengilimoğlu, s.26

² S. Bolat, “Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması”, Hacettepe Üniversitesi(HÜ), Eğitim Fakültesi Dergisi, S.12, Ankara, 1996, s.77

öğeleri arasında yer alan bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını destekler.”¹

Sağlık hizmetlerinin verildiği çalışma ortamlarında iyi bir iletişim sistemi kurulamadığında, çalışanlar işlerini birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Bu durum amaçlara ulaşmayı zorlaştırır veya amaca ulaşmayı engeller. Çalışanlar etkili iletişim becerisine sahip iseler takım çalışması ve işbirliği içinde uygun bilgileri zamanında paylaşabilirler. Etkili iletişimin gerçekleşmediği durumlarda hasta bakımı tehlikeye düşer ve personeller arasında iletişim çatışmaları yaşanabilir. Örneğin, dahiliye servisinde nöbet tutan bir hemşire nöbetini bitirip servisten ayrılmadan önce görevini teslim ettiği çalışma arkadaşına hastaların durumu ile ilgili hastanın solunum sıkıntısı yaşaması, kan şekerinin yükselmesi gibi tüm bilgileri eksiksiz ve doğru vermelidir. Doğru ve eksiz verilen bu bilgiler hastanın tedavisinin seyrini değiştirebilmektedir. Ayrıca hekimler arasında yapılan konsültasyon işlemi yazılı veya sözlü yaptıkları birer iletişimdir. Sağlık çalışanlarında yazılı iletişime örnek olarak verebileceğimiz örnek nöbet tutan her meslek grubu için tutması zorunlu nöbet defterleridir. Nöbetçiler bu deftere nöbetlerinde geçen önemli olayları saat belirleyerek ve bir sonraki nöbetçiye devredilen tıbbi, idari ve teknik işlerle ilgili önerilerini kaydeder. Her ekip çalışması tipik iletişim riskleri ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Bu nöbet defterlerini her gün o birimden sorumlu yönetici kontrol eder ve hastane yöneticisine gerekli bilgilendirmeler yapılır. Sağlık çalışanlarının iletişimde sürecinde mesajı yanlış veya eksik vermeleri yeteri kadar açık ve net bilgilendirmemeye neden olabilir. Hastaya reçete yazılıp ilacını kullanması ve bitince kontrole gelmesi söylenebilmektedir. Böyle bir durumda hastaya ilacının dilaltında emilerek kullanılacak bir ilaç olduğu bilgisi verilmezse ve hasta bu konuda bilgi sahibi değilse ilacı su ile içerek kullanabilir.

Bir motive edici etmen olarak iletişimde, mesajların iletilmesi ve geribildirim önemlidir. Mesajların iletilmesinde, her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması

¹ D. Altuğ, Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s. 78

gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. Çalışanlar kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Çalışanların bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır. Çalışanların geleceklerinden endişelenmelerine yol açar. Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici çalışanlara dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışan kendini değerli kılar ve örgüt için gerekli olduğunu hisseder. Gerekli olma duygusu da onda motivasyonu artırır. İletişimde geribildirim değerlendirilmesi önemlidir. “Geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır.”¹ Aktürk, tarafından yapılan çalışmada Körfez Devlet Hastanesi çalışanlarının %97.5’lik grup üstleriyle iletişimin güçlü olduğu yerde çalışmanın daha huzurlu yürütüleceğini düşünmektedir.² Mülâyim tarafından Muğla ilinde özel ve kamu sağlık kuruluşlarında yapılan çalışmada iletişimin kurumda iyi olması çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmesini ve personelin motivasyonunu arttırdığı görülmüştür.³

Yanlış ve yetersiz iletişim birçok sorunlara neden olabilir. Özellikle çalışma ortamındaki yanlış ve yetersiz iletişim, çalışanların ve yöneticilerin amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. İş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi iletişimi olan çalışanların motivasyonu ve verimliliği artar. Çünkü, yöneticinin çalışanı ile iletişim içinde olması, çalışanların isteklerini öğrenmesini, onları tanımasını kolaylaştırır. Çalışan da bu durumda kendini değerli hissederek motivasyonunu yükseltir.

¹ H. Gürgeç, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s. 210

² Aktürk, s.56

³ Mülâyim, s.107

2.3.15. Liderlik

Liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen faktörlerden birisidir. “Liderlik, çalışanları yönlendirmede kullanılan bir araç olup, başı çekme, rehber olma, yönlendirme ve önder olma anlamında kullanılmaktadır. Önceden belirlenmiş ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci ya da grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır.”¹ Liderlik, en genel şekilde tanımlanırsa, insanları belirli amaçlara yönlendirme ve ikna yeteneği, lideri ise grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür. “Liderin etkinliği astlarını yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda hangi uygun gücü kullanmayı bilmekten gelir.”²

Liderlik tarzları, bireylerin kişisel özelliklerine, kurumların durumsal ve yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bakan ve Büyükbeşe'den yararlanarak günümüzde örgütlerin karşılaştıkları yeni liderlik tarzlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

• **Otokratik Lider:** Bu tarz liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir.

• **Tam Serbesti Tanıyan Lider:** Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.

• **Katılımcı veya Demokratik Lider:** Bu liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını desteklemekte ve teşvik etmektedir. İnsanların daha fazla önemsendiği, onların görüşlerine değer verildiği, ihtiyaçlarının karşılandığı demokratik bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir.

¹İ. Bakan, Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011, s.179

² R. Küçükali, Yönetim Felsefesi, Ankara, 2011, s.92

• **Karizmatik Lider:** Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır.

• **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur.¹

Liderlik ile kişilik birbirinden ayrılamaz bir bütündür. Güçlü lider, iyi bir kişilik yapısı ile diğer insanları etkileyebilmelidir. Lider, grup üyesi olmasına rağmen örgütleme, planlama, ikna etme, harekete geçirme, yani grup üyelerini motive etme yetenekleri diğer grup üyelerine göre daha fazla olan grup üyesidir. Lider çalışanlarını koruyan, enerjilerini sürdüren ve yeniden oluşturmalarında teşvik eden kişidir. Sabahları gülümseyerek ‘günaydın’ diyen bir lider personelin sevgisini kazanabilir. Ya da bitirilen proje için bir teşekkür etmek, paradan çok daha büyük bir değer taşıyabilir. Liderler herkesin katılımını sağlayarak çalışanlarından yapabildiklerinin en iyisini alabilirler ve onlardan maksimum yararlanabilirler.

Günümüz yönetim anlayışlarının temellerini oluşturan yaratıcı olma, kendini tanıma, empatik olma, iyi iletişim kurabilme ve biz anlayışını benimseyebilme gibi duygusal zeka bileşenleridir. Bu bileşenler, zeka gibi doğuştan kazanılan özellikler değil, tecrübe ve eğitim sayesinde sonradan geliştirilebilen değerlerdir. Yani modern yönetim yaklaşımlarının ihtiyaç duyduğu liderlik vasıfları, insan kaynaklarının geliştirilmesi kavramını kapsayacak şekilde dinamik bir süreç içermekte ve zaman içerisinde şekillendirilen yeterlilik düzeylerine ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan bakıldığında, doğuştan gelen genlerin ışığında kişinin kendini tanıması ve hayat boyu öğrenme sürecine girmesi çağdaş liderliğin temellerini oluşturmaktadır. Çağdaş bir lider para ve hiyerarşiye değil, insan ve bilgiye odaklanır. Lider çalışanlarla olan

¹ İ.Bakan – T. Büyükbeşe, “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut – Gelecek Durum Karşılaştırması Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması” Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (SEAD), C.12, S.19, Karaman, 2010, s.75

ilişkilerinde açık ve dürüst olmalı ve çalışanların görevlerinin dengeli dağıtılmasını sağlamalıdır. Çalışanlarını eğitim, kabiliyet ve becerilerine göre görevlendirmelidir. “Liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği ve başarılı bir sonuç için gereken faaliyetleri desteklediği ölçüde güdüleyici olmaktadır.”¹ Lider, örgütte çalışanlardan gelecek teklif ve önerilere açık olduğunda daha etkili olur.

Sağlık çalışanı olarak gerçek bir lider, çalışanlarına zaman ayırmalı, onları dinlemeli, çalışanların düşünce ve fikirlerini değerlendirmeli ve değerlendirme sonucuna göre çalışanlarını takdir etmeli gerekirse ödüllendirmelidir. Ayrıca çalışanlarının eğitim, güvenlik gibi ihtiyaçlarını gidermek için olanaklarını sonuna kadar kullanmalıdır. İyi bir lider ekibi ile ortak hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için ekibine uygun çalışma ortamı hazırlar. Çalışanlarına ceza mekanizmasından ziyade ödül mekanizmaları oluşturur. Çalışanlar yardıma veya desteğe ihtiyaçları olduğunda liderini yanında hissederseniz motivasyonları artar. İşletmede daha etkin ve verimli olmaya çalışırlar. Son yıllarda liderlik tanımı yönetme eyleminden çok kolaylaştırmaya dayanmaktadır. Bu süreç daha çok kişilerin kendi iradelerine yönlendirme, kendilerini yönetmelerine ve işi benimsemelerine olanak sağlar. İnsanlar kendi çaba ve başarılarının sorumluluğunu alır, gelişme için lider sadece yol gösterir. Çalışanların ihtiyaç duyduğu cesaret ve desteği verip, elde edilen işin hedefe ulaşmasının kontrolü şeklindedir. “Grup içi tansiyon ve çalışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır.”²

Büyükavuz, tarafından yapılan Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi konulu çalışmasında şu sonuca varmıştır. “Demokratik ve katılımcı liderlik kararların astlarla birlikte alınmasını önemseyen liderlik tipidir. Sağlık çalışanları yöneticilerinin ve amirlerinin kendi kararlarına ve fikirlerine başvurmalarını ve yapılacak işler hakkında kendilerinin bilgilendirilmelerini istemektedirler. Sağlık çalışanları yöneticilerinin ve amirlerinin kendilerine rehberlik ve öncülük etmesini, organizasyondaki karar alma sürecinde, planlamada ve örgütlenme faaliyetlerinde

¹Eren,.459

²Eren, 463

kendilerinin de katılımının sağlanmasını, kendilerine daha nazik muamelede bulunulmasını, değer verilmesini ve ödüllendirme sisteminin uygulanmasını, grupta yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturulmasını istemektedirler. Bu da sağlık çalışanlarının motivasyonunu arttıracak, kurumda yüksek performans ve verimlilik sağlayacaktır.”¹

Özkul Bilen, tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin liderlik motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyi, cinsiyete bağlı olarak değişmektedir. Yani kadın çalışanlar erkeklere göre liderlik motivasyon aracına daha fazla önem vermektedir.² Çalışanlarına liderlik yapan yöneticiler, onları motive etmede daha başarılı olabilirler. Liderler değişmelere ve yeniliklere açık olmalıdırlar. “Belirli koşullarda elverişli olan bir liderlik biçimi diğer bazı koşullarda elverişsiz ve başarısız olabilmektedir.”³

2.3.16. Amaç Birliği

Bir işletmede iskeleti oluşturan tüm birimler, aynı amacı ya da amaçlar topluluğunu gerçekleştirmek üzere etkili olarak katılmayı sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. “Çalışan amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak yönetimin görevidir”.⁴ Örgütün ve çalışanların ortak amaçları olmalıdır.

Amaç birliğine sahip olmak demek, grup üyelerinin belli bir doğrultuda ve grubun çıkaracağı sonuç için sorumluluk almaları anlamına gelir. Grup üyeleri, tüm organizasyonun başarıya ulaşması öncelikle kendi gruplarına karşı sorumludurlar. Öne sürdükleri enerjinin (ruhsal enerjinin) miktarı ve tipi ile çalışma grubunun amaç için düzene sokulması arasında bağlantı vardır. Bu işleyiş içinde herkes, amaç üzerinde hemfikir olmayabilir. Amaç birliğine sahip olmak, farklı bakış açıları olsa da, grup üyelerinin ortak amaç ya da hedef için bu farklılıkları bir kenara koyması anlamındadır.

¹ S. Büyükyavuz, Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2015, s.154

² Özkul Bilen, s.145

³ Eren,464

⁴ Akat, Budak, s. 212

2.3.17.Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümü fiziksel çalışma koşulları olarak ifade edilmektedir. Temel olarak, çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır. “Çalışma ortamındaki ergonomik ve teknik koşulların durumu da motivasyonu etkileyen önemli bir unsurdur. İyi ışıklandırılmış, havalandırması ve sıcaklığı yeterli bir ortamın yanı sıra çalışanların kullandığı araçların niteliğinin yüksek olması hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir.”¹ Çalışanların yeteneklerini ortaya koyabilecekleri ve verimli çalışabilecekleri araç-gereç, teçhizat ve çalışma ortamı oluşturulmalıdır. “Ergonomi örgütte insan kaynaklarının verimliliğini artırmak amacıyla, araç gereçlerin, makine, sistem, çalışma akışı ve iş düzenini sağlamaya çalışır. Ergonominin amacı işyerinde araç gerecin işgörene göre tasarımını sağlamaktır.”² Bir işyerinin ergonomik koşulları, fiziki görünümü ve kullanımı ne kadar uygun olursa çalışanların motivasyonu ve verimliliği o kadar artar.

Mülayim tarafından yapılan Muğla ilindeki özel ve kamu kurumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler çalışmasında çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşıdığı ve çalışanları stres, iş kazası ve yıpranma gibi risklerden uzak tutacağı için personelin motivasyon ve verimliliğini arttırdığı sonucu görülmüştür.³

Sağlık çalışanları vermiş oldukları hizmet sırasında çeşitli kazalarla ve risklerle karşılaşmaktadır. Çalışma ortamı koşullarının olumsuzluğu ve çalışma ortamında birçok tehlikenin bulunması ve bunların önlenememesi nedeniyle risk ve kazalara maruz kalabilmektedirler. Sağlık çalışanın çalıştığı birime göre riskleri değişmektedir. Hasta ile doğrudan teması olabilecek birimlerde çalışanların bulaşıcı hastalıklara yakalanma ve enfeksiyon kapma riski yüksekken, ameliyathane

¹ Tengilimoğlu, s.25

² Tutar, s.31

³ Mülayim, s.107

hizmetlerinde çalışanların kesici ve delici alet yaralanmaları riski daha yüksek olabilmektedir. Radyoloji, radyasyon onkolojisi ve nükleer tıp ana bilim dallarında çalışan sağlıkçılar ise mesleki ışınlanma yoluyla radyasyon riski ile karşı karşıyadır. Sağlık çalışanlarının kullandıkları araç ve gereçlerden kaynaklananların dışında da riskler ile karşılaşmaktadırlar. Örneğin; hasta odalarında yeterli çalışma alanının olmaması, hastaların kolay kalkmasına yardımcı olan alçak yataklar hemşirelerin çalışmasını güçleştirebilmektedir. İş ortamında motivasyonu ve verimliliği arttırabilmek için iş yerindeki ortama önem verilmelidir. “...bilimsel veriler ışığında düzenlemeler yapılmalıdır. Elbette bu düzenlemeler yapılırken tesis edilecek olan yeni düzenin yapılan işin niteliğine, çalışma düzenine, çalışan personelin miktarına, çalışılan alana göre dizayn edilmesi ve eldeki imkanlar değerlendirilerek gerekli lojistiğin sağlanması önemlidir zira bu durum işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir.”¹ Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve verimliliğini etkileyen araçlar işyerindeki çalışma ortamına, birlikte çalışan ekibe ve yöneticilere bağlı olarak değişebilmektedir.

¹ A. Aykaç, İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s. 22

SONUÇ

Bu çalışmada, sağlık sektöründe motivasyon faktörünün iş verimliliği üzerindeki etkileri ve verimliliği arttırmak için sağlık çalışanlarına uygulanacak motivasyon araçları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde ele alınan motivasyon kavramının kapsamlı tanımı ve özellikleri, motivasyon teorileri ve iş motivasyonu kavramlarından yola çıkarak motivasyonun kavramının ve teorilerinin çalışanların motive olma mekanizmasını açıklayıcı olduğu düşünülmektedir.

Özellikle motivasyon teorileri çerçevesinde konu ele alındığı zaman çalışanların fiziksel, psikolojik ve çevresel gibi çeşitli kategorilerde sınıflandırılan ihtiyaçları motive olma gereksinimlerinin temelini oluşturduğu görülmüştür. Motivasyonun alt grubu olan iş motivasyonu ise hem özellikleri hem de amaçları çerçevesinde değerlendirildiğinde çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için uygulanabilecek bir alan olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan iş motivasyonu ve verimlilik arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. İşletmelerin genel ve en önemli amaçlarından bir tanesi verimliliğidir. İşletmelerin faaliyetlerinin verimli olarak değerlendirilmesinde çalışanların performansı büyük rol oynamaktadır. Çalışanların göstermiş olduğu İyi bir performansın verimlilik üzerinden doğrudan etkili olduğu bu çalışmada sırasında yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Çalışanların iyi performans sergilemeleri ise iş motivasyonu ve iş doyumunu sağlandığı zaman ortaya çıktığı ise elde edilen diğer bir bulgudur. Bu bulgular ışığında iş doyumunu ve iş motivasyonunun çalışanların performansını etkilediğini ve sonuç olarak çalışanların verimlilik arttırdığı düşünülmektedir.

Sağlık sektöründe çalışan çalışanların iş motivasyonu sağlanarak verimlilik elde edilmesi diğer sektörde çalışanlara göre daha detaylı bir sistem sayesinde olmaktadır. Sağlık iş konusu itibarıyla zorlu bir alandır ve bu alanda çalışanların motive olmaya olan ihtiyaçları oldukça yüksektir. Bu nedenle sağlık sektöründe çalışanların motivasyon araçlarının çok çeşitli olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının sağlık personelinin

motive etmek ve verimliliklerini arttırmak için uygun araçlar olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanlarının motivasyonunda ekonomik araçlardan özellikle ücret ve kara katılma, psiko-sosyal araçlardan takdir edilme, eşitlik ve yükselme terfi, örgütsel ve yönetsel araçlardan esnek zaman uygulamaları, eğitim, iletişim, liderlik, kararlara katılma ve fiziksel çalışma koşulları önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticiler motivasyonun verimliliğe etkisinden yararlanabilmek için çalışanları motive edecek araçları belirlemeli ve kullanmalıdır. Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve verimliliğini etkileyen araçlar işyerindeki çalışma ortamına, birlikte çalışan ekibe ve yöneticilere bağlı olarak değişebilmektedir.

Varsayım değerlendirmesi şu şekildedir:

• “ **i. Ekonomik faktörlerden olan ücret bireyin temel ihtiyaç ve gereksinimlerini giderebilmesi için motive edici bir güçtür. Ücretin çalışan motivasyonuna ve verimliliğine etkisi diğer faktörlerden daha fazladır.**”: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Değerlendirilen çalışmalarda; sağlık çalışanları temel ihtiyaçlarını karşılayan bir unsur olması sebebiyle ücret çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen en önemli faktör olarak görülmüştür.

• “ **ii. Çalışanlara verilen ücretin adil, dengeli ve günümüz ekonomik koşullarına uygun olarak verilmesi bireyin motivasyonunun ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır.**”: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çalışanlara adil ve yeterli ücret verilmesi çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini arttırmaktadır.

• “ **iii. Sağlık kurumu yöneticilerinin liderlik davranışları çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini etkilemektedir.**”: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Değerlendirilen çalışmalarda sağlık çalışanlarının yeniliğe açık, çalışanların görüşlerine değer veren, çalışanlarını önemseyen yani çalışanlarına insani değer veren yöneticileri tercih ettiği ve bu yönetim tarzını benimseyen liderlerin bulunduğu kurumlarda çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin yükseldiği anlaşılmıştır. Sağlık çalışanlarına uygulanan şiddet motivasyonlarını düşürmektedir. Yönetimin güvenlik önlemlerini arttırmaları çalışanların verimliliğinin düşmesini de önlemektedir.

• **“iv. Sağlık çalışanlarına düzenli eğitim verilmesi motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.”**: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Eğitim çalışanın bilgi ve becerisini arttıran bir unsurdur. Özellikle yeni teknolojilerin sağlık sistemine adapte edilmesi için, çalışanlara planlı olarak verilen hizmet içi eğitimler personelin yaptığı işte kendini daha emin hissetmesini sağlayacak ve motivasyonunu arttıracaktır. Böylece çalışanın verimliliği de artmaktadır.

• **“ v. Esnek zamanlı çalışma sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.”**: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çalışanlara sağlanan bu iş saati seçim özgürlüğü çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırmaktadır. Esnek zamanlı çalışma ile çalışan, tercihleri ve gereksinimleri yönünde kullanacakları zamanı düzenleme fırsatı bulmaktadır. Çalışanların performansları zaman içinde kişiden kişiye değişiklik göstermesi, çalışma zamanlarını, performanslarının yüksek olduğu saatleri dikkate alarak düzenlemeleri, çalışanların motivasyonunu ve işgücü verimliliğini, dolayısıyla işletme verimliliğini artırmaktadır.

• **“ vi. Çalışanların fiziksel koşullarının iyi olması çalışanın motivasyonunu, kurumun verimliliğini arttırır.”**: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çalışma ortamının fiziksel koşullarının çalışmaya uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon düzeylerini artırmaktadır. Sağlık çalışanın stres, iş kazası ve yıpranma gibi risklerden uzak kalması, çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini arttırdığı görülmüştür.

• **“ vii. Çalışanların motivasyonu üzerinde, ekonomik araçlardan daha fazla psiko-sosyal araçlara önem verilmektedir. Çalışanlara değer vermek, başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmek çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.”**: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü; psiko-sosyal motivasyon araçları kişinin içsel dünyasına daha çok yönelerek amaca ulaşmadaki çabasını, performansını dolayısıyla verimliliğini arttırmaktadır. Psiko-sosyal araçların motivede kalıcılığı daha fazla olduğu için psiko-sosyal araçlara önem verilmektedir. Çalışanlar bir işi başardıkları zaman takdir edilip ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta çalışanlara adil davranılmasıdır.

• “ **viii. İş rotasyonu, sağlık çalışanlarının motivasyonuna ve verimliliğine olumlu etki eder.**”: Bu varsayım hakkında kesin bir yargıya varılamamıştır. Çünkü işini en iyi yapan sağlık personeli bir anda hiç bilmediği başka bir işe geçirildiğinde çalışanın yeni birime alışma süresinde hata yapma ve başarısız olma riski bulunmaktadır. Sağlık çalışanın başarısızlığa uğraması motivasyonu bozarak, verimliliğini düşürmektedir. Riskli birimlerde görevli sağlık çalışanlarında yapılan iş rotasyonu çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini arttırmaktadır. İş rotasyonu adalet gözetilerek uygulanırsa diğer personel üzerinde olumlu bir motivasyon faktörü olur.

• “ **ix. Çalışanların kara katılımının sağlanması ya da performanslarına göre prim veya ek ödeme verilmesi bireylerin motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.**”: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Sağlık çalışanlarının kara katılmaları çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. Çalışanların kara katılımı adaletli ve hakkaniyetli olursa personel üzerinde olumlu bir motivasyon faktörü olur. Çalışanların performansının yüksek olması verimliliği arttırmaktadır.

• “ **x. Kurumda yükselme ve terfi imkanlarının olması çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır.Çalışanların terfi etmek için motive olması verimliliğini arttırır.** Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Kurumda yükselme ve terfi imkanlarının olmasının çalışanları motivasyon kaynağı olmaktadır. Çalışan daha da yükselebileceğini hissettikçe bu amacını gerçekleştirebilmek için daha çok çaba harcayacağından dolayı verimliliği de artmaktadır. Terfi, liyakat ve adalet gözetilerek uygulandığı takdirde diğer personel üzerinde olumlu bir motivasyon faktörü olur.

KAYNAKÇA

- Aba, G., İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya, 2009
- Acar, C., Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2007
- Adair, J., Etkili Motivasyon, İstanbul, 2003
- Adalı, S., Katımlı Yönetim, İstanbul, 1986
- Akat, İ., - Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 1999
- Akçakaya, M., “Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi Keçiören Belediyesi Örneği”, GÜ, İİBD, C.6, Ankara, 2004
- Aktürk, G., Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Altuğ, D., Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997
- Argon, T., - Eren, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004
- Arık, İ.A., Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul, 1996
- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996
- Aykaç, A., İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Bakan, İ. –Büyükbeşe T, “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut – Gelecek Durum Karşılaştırması Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması” Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, SEAD, C.12, S.19, Karaman, 2010

- Bakan, İ., Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011
- Balcı, E., Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri, Ankara, 1992
- Başaran, İ.E., Yönetim, Ankara, 1989
- Baykal B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978
- Bircan, H.-Baycan,S., “Sağlık Sektöründe Verimlilik ve Kalite Sistemi: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 2004, C.28, S.2, Sivas, 2004
- Bolat, S., Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması, HÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, S.12, Ankara, 1996
- Büyükyavuz, S., Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Örneği), BEÜ, SBE,YYLT, İstanbul, 2015
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara,1999
- Canman, D., “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, AİD, C. 26, S. 1, Sakarya, 1993
- Çiçek, D., Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi, Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, ÇÜ, YDT, Adana, 2005
- Demirbilek, T., “Türkiye’nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü”, Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1995
- Doğan, M., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 2006
- Doğan, Ü., Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri, İzmir, 1987
- Doğani, O., Yönetim Bilinci Motivasyon, İstanbul, 2010

- Doğani, O.,-Aysal, T., Yönetim ve Motivasyon, İstanbul, 2009
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2015
- Erkut, H., “Verimlilik ve Özendirme”, Verimlilik Dergisi, C.21, S.4, Ankara, 1992
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, Ankara, 2004
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005
- Gordon, T., Etkili Liderlik Eğitimi, (Çev. E. Aksay), İstanbul, 1999
- Gülner, B., Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, 2007
- Gürbüz,E., Motivasyon ve Sağlık Çalışanları Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997
- Hagemann,G., Motivasyon El Kitabı, (Çev. Göktuğ Aksan), İstanbul, 1997
- Hatiboğlu, Z., Personel Davranışı ve Yönetimi, İstanbul, 1976
- Herbert,G.H.-Ray Gullett, C., Teori ve Davranış, (Çev. B. Baykal), İstanbul, 1981
- Hopper, J. R., “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, Türkiye Hizmet içi Eğitim Dergisi, (Çev. Ö. Özkaya), C. 4, S. 2, Ankara, 1996
- İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1984
- James, J., -Edden, M., Uzun Saplı Gelincik, (Çev. A. Dicleli), İstanbul, 2001
- Karaman, F., İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, 2010
- Karatepe, S., Örgütsel İletişim, Ankara, 2005

- Karakaya, A.,-Ay F.A., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, CÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, S.1, Sivas, 2007
- Kavuncubaşı, Ş., Hastane Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000
- Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1990
- Keser, A., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2012
- Keskin, B., Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2008
- Kılıç, R.,-Keklik B., “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBFD, C.14, S.2, Afyonkarahisar, 2012
- Kim, H., Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, (Çev. A. Çimen), İstanbul, 2005
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2013
- Korkmaz, S., Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2008,
- Kurtulmuş, S. Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, İstanbul, 1998
- Küçükali, R., Yönetim Felsefesi, Ankara, 2011
- Itok, T. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2009
- Maslow, A., İnsan Olmanın Psikolojisi, (Çev. Okhan Gündüz), İstanbul, 2001
- Mollahaliloğlu, S. – Kosdak, M. – Taşkaya, S., Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması, (Ed. R. Akdağ), Ankara, 2010

- Mülayim, A.B. , Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Muğla İli Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2015
- Newstorm, J. , Keith, D. , Organizational Behavior, Human Behavior at Work, McGrawHillInc, 1997
- Okakın, N., Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2009
- Okay, A., Kurum Kimliği, İstanbul, 2003
- Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981
- Oral, S.,-Kuşluvan, Z. , “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1997
- Öktem, M.K., “Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması”, AİD, C.24, S.3, Sakarya, 1991
- Önen, L., Tüzün, M.B., Motivasyon, İstanbul, 2005
- Özdemir, M., “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, S.2, Ankara, 1991
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Bursa, 2011
- Özkul Bilen,A., Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, SBE, Ankara, 2015
- Öztürk, M., Çağdaş Hastane Yöneticiliği Sorunlar ve Yaklaşımlar, İstanbul,2000
- Öztürk, M., İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar, İstanbul, 2003
- Öztürk, Z.,-Dündar, H. , “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, CÜ, İİBFD, Sivas, 2003
- Palmer, M., - Winters, K.T., İnsan Kaynakları (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993

- Pekel, H.N., İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2001
- Peker, Ö., Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995
- Pekin, H., “Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı”, Verimlilik Dergisi, S.4, Ankara, 1991
- Plotnik, R., Psikolojiye Giriş, (Çev. T.Geniş), İstanbul, 2007
- Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı (Çev. O. Baykal), Ankara, 2005
- Simpson, A.W. Motivasyon. Yöneticiye Notlar Dizisi, (Çev. Mesut Akyan), Ankara, 2001
- Sabuncuoğlu, Z. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa,2000
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M. , Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001
- Sapancalı, F. “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, S.4, Ankara, 1993
- Selçuk, Z., Gelişim ve Öğrenme, Ankara, 2000
- Soykenar, M., Sağlık İşletmelerinde Motivasyonu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, DEÜ, SBE,İzmir, 2008
- Topaloğlu, M.,-Koç, H. , Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Ankara, 2005
- Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1994
- Tutar, H., Örgütsel Psikoloji, Ankara, 2014
- Uygur, A.- Göral, R., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2005
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000
-<http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/avukat.html> (12.12.2013)

-<http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> (30.03.2013)
-<http://kisi.deu.edu.tr/userweb/nuray.turan/SirketlerdeOneriSistemiOdevi>,
(23.04.2013)
-http://vgm.sanayi.gov.tr/Files/Documents/716_01-01032012110356.pdf
(08.09.2015)
-<http://www.ergonomi.itu.edu.tr/ergonomi.html> (09.09.2015)
-<http://www.esosder.org/dergi/1467-79>, s.72 (23.04.2013)
-<http://www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/motiv.pdf> (27.03.2013)
-http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/uluslaratrasi_acilimler_2011
(10.09.2015)
-<http://www.medimagazin.com.tr/authors/gulten-uyer/tr-saglikta-toplam-kalite-yonetimi-72-24-92.html>(10.09.2015)
-http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_3042015.htm
(06.09.2015)
-<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> (05.09.2015)
-<http://www.nenedir.net/nedir/insan-kaynaklari/9944-basari-gudusu-kurami.html>
(28.03.2013)
-<http://www.saglikksen.org.tr/MediaContent/buMY-1389703092-fsmf.pdf>
(07.09.2015)
-<http://www.sirkethaberleri.com/basin-bultenleri/turkiyede-calisma-saatleri-esniyor> (10.09.2015)

Türkiye Cumhuriyeti (T.C.), Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik, T.C.Resmi Gazete, 14.02.2013, S.28559

ÖZGEÇMİŞ

09.11.1978 yılında Denizli’de doğdu. İlkokulu Denizli’de ortaokulu da İstanbul’da okudu. Liseyi Denizli Sağlık Meslek lisesinde okudu. Liseyi bitirdikten sonra, Adnan Menderes Üniversitesi Ebelik ön lisans bölümünü okurken Aydın Germencik Devlet Hastanesi’ne atandı. 2000 yılında Pamukkale Üniversitesi Sağlık memurluğu lisans bölümünü kazandı. Denizli’ye öğrenim durumundan mazeret tayini ile gelip, Denizli’de Çal Devlet Hastanesi’nde görevine devam etti. Hem okuyup hem görev yaparak örgün eğitimini tamamladı. İkinci lisans olarak da açık öğretim Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimini bitirdi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümünde Eğitimi halen devam etmektedir. Anadolu Üniversitesi Sosyal Hizmet bölümü son sınıfı öğrencisidir.

20.08.1997 tarihinde Aydın Germencik Devlet Hastanesi’nde ebe kadrosunda göreve başladı. 2000-2013 yılları arasında Denizli Çal Devlet Hastanesi, Denizli Honaz Devlet Hastanesi ve Denizli Buldan Arif Cerit Devlet Hastanesi’nde ebe, sağlık memuru ve hastane müdürü pozisyonlarında görev yaptı. 15.05.2013 tarihinde Denizli Devlet Hastanesi İstatistik biriminde göreve başladı. Halen bu kurumda istatistik birim sorumlusu olarak görevine devam etmektedir.

Özel ilgi alanları; sağlık kurumları yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve kişisel gelişimdir.

Evli ve bir çocuk annesidir.