

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

**SAĞLIK KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE  
UYGULAMALARININ VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Esra KESKİN**

İstanbul, 2010

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

**SAĞLIK KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE  
UYGULAMALARININ VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Esra KESKİN**  
Öğrenci No:  
**070746286**

Danışman:  
**Doç. Dr. Hüseyin İNCE**

İstanbul, 2010

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarının ve Sürekli İyileştirmenin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığı belirtilir ve bunu onurumla doğrularım. 20/02/2010

Aday: Esra KESKİN

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

20.02.2010

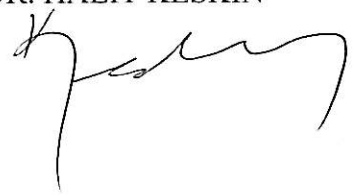
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070746286 numaralı *Esra Keskin*'in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**SAĞLIK KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 12.02.2010 tarih ve 2010/5 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (7.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oy çokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN  
DOÇ.DR. HÜSEYİN İNCE



ÜYE  
DOÇ.DR. HALİT KESKİN



ÜYE  
DOÇ.DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

# SAĞLIK KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

**Tezi Hazırlayan:** Esra KESKİN

## Özet

Toplam Kalite Yönetimi; çalışanlar arası iletişimi güçlendiren, kurum çalışanlarının aynı felsefeye sahip olmasını ve tam katılımlarıyla iş akışında karşılaşılabilecek sorunlara çözüm önerileri sunmalarını sağlayan, hataların önceden tespit edilebilmesi ve kurumun kendi alanında başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan dinamizmi ve yenilikleri yakalamayı amaçlayan bir yönetim sistemidir. Bu çalışmanın amacı; sağlık kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetiminin bir sistem olarak algılanıp çalışanlar tarafından benimsenmesi sonucu iş veriminin artırılmasına yönelik neler yapılabilir. TKY sisteminde çalışanların motivasyonunu arttırmak için yapılması gereken düzenlemelerin sistemin hangi bölümlerinde ve neler ele alınarak yapılması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada sağlık kurumlarında toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirmenin çalışan motivasyonuna etkisi araştırılarak, önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Kalite belgesi alan iki kamu hastanesinde yapılan anket çalışması sonucu verilerin SPSS programında analiz edilmesiyle tablolar kullanılmış, sonuçlar gösterilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam kalite yönetimi, sağlık kurumları, motivasyon, kalite.

# **EFFECT OF TOTAL QUALITY PRACTICES AND CONTINUOUS IMPROVEMENT TO EMPLOYEE MOTIVATION AT MEDICAL ESTABLISHMENT**

**Prepared by:** Esra KESKİN

## **Abstract**

Total quality management is a system that it purposes some factors these are to fortify relationship among the employees of the establishment, to get same point of view through the employees' eyes, to close a deal some encountered problems at the flow of work, to determine the errors in advance and to put a good show. Object of the action is to get employees to accept the system of the total quality management and what could be done to improvement in medical establishment by the employees. To determine that how could the system work perfectly and get employees motivation well in the system of total quality management.

Effect of Total quality practices and continuous improvement to employee motivation at medical establishment was researched and underlined. Conducted a survey result that two state hospitaler which they have quality certificate panels were used with analysis of data in the program of SPSS and its results is marked by the panels.

**Key Words:** Total quality management, medical establishment, motivation, quality.

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
<b>ÖZET</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	iv
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	v
<b>KISALTMALAR</b>	vi
<b>1. GİRİŞ</b>	1
<b>2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b>	3
2.1. Kalite Kavramı ve Boyutları	3
2.1.1. Üretim Sektöründe Kalite Boyutları	4
2.1.2. Hizmet Sektöründe Kalitenin Boyutları	5
2.2. Toplam Kalite Yönetimi	6
2.3. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi	9
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	13
2.4.1. Müşteri Odaklılık	13
2.4.2. Çalışanların Katılımı	14
2.4.3. Süreç Yönetimi	14
2.4.4. Liderlik ve Yönetimin Kararlılığı	15
2.4.5. Sürekli İyileştirme	16
2.4.6. Eğitim	16
2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Süreci	17
2.6. Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	21
2.7. Toplam Kalite Felsefesinin Çalışanlara Aktarılması	23
2.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Performans	24
<b>3. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME</b>	26
3.1. Sürekli İyileştirme Kavramı	26

3.2. Sürekli İyileştirme Çevrimi	33
3.3. Sürekli İyileştirme ve Tam Katılım	34
3.4. Sürekli İyileştirme Stratejisinin 5s Amaçları	35
3.5. Sürekli İyileştirme (Kaizen) Stratejisinin Uygulanması İçin İmar'nin Önerdiği İlkeler	36
3.6. Sağlık Kurumlarında TKY ve Sürekli İyileştirme	37
3.7. Sağlık Kurumlarında Sürekli İyileştirme Çalışmalarında Performans Yönetimi	39
3.8. TKY ve Sürekli İyileştirme Uygulamaları Yapılan Sağlık Kurumlarında İnovasyon Yönetimi	41

#### **4. SAĞLIK KURUMLARINDA TKY SÜREKLİ İYİLEŞTİRME'NİN ÇALIŞAN MOTİVASYONA ETKİSİ**

46

4.1. Motivasyon ve İlgili Kavramlar	46
4.2. Motivasyon Süreci ve Çeşitleri	47
4.3. Motivasyon Teorileri	48
4.3.1. İçerik Teorileri	48
4.3.2. Süreç Teorisi	51
4.4. Motivasyon Araçları	53
4.5. TKY de Motivasyon Amaçları	56
4.6. TKY de Kullanılan Motivasyon Yöntemleri	60
4.7. Motivasyon ile Ödül Arasındaki İlişki	62
4.7.1. Motivasyon ve Ödül	62
4.7.2. Toplam Kalite Yönetiminde Ödül ve Tanınma	63
4.7.3. Ödül Sistemi	64
4.8. Sağlık Kurumlarında TKY ve Sürekli İyileştirmede Motivasyon	66

#### **5. ARAŞTIRMA MODELİ**

68

5.1. Ölçeklerin Geliştirilmesi	68
5.2. Genel Araştırma Modeli	69



5.3. Araştırma Modelindeki Hipotezlerin Geliştirilmesi	71
5.3. Araştırma Hipotezlerinin Listesi	72
<b>6. METODOLOJİ VE UYGULAMA</b>	<b>73</b>
6.1. Araştırmanın Amacı	73
6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	73
6.3. Araştırmanın Yöntemi	74
6.4. Araştırma Örneklem Kitesinin Seçilmesi	74
6.5. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması	75
6.6. Analizler ve Bulguların Değerlendirilmesi	78
6.6.1. Verilerin Analizi	78
6.6.2. Güvenilirlik Faktör Analizi	78
6.6.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri	82
6.6.3.1. TKY, Sürekli İyileştirme ve Motivasyon Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Katsayıları	82
6.6.3.2. Regresyon Analizi ve Sonuçları	83
<b>7. SONUÇ</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>88</b>
<b>EKLER</b>	
<b>Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu</b>	<b>93</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>96</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	7
Tablo 2. TKY Bilim Adamları	9
Tablo 3. Sürekli iyileştirme – Klasik gelişme arasındaki karşılaştırma	31
Tablo 4. Motivator ve hijyen faktörleri	49
Tablo 5. Araştırma Hipotezlerinin Listesi	72
Tablo 6. Ankete katılan deneklerin kurumda çalıştıkları birimler	76
Tablo 7. Ankete Cevap Veren İşletmelerdeki Deneklerin Eğitim Seviyeleri	77
Tablo 8. Ankete cevap veren deneklerin çalıştıkları kurumlardaki çalışan sayısı	77
Tablo 9. Oluşması Beklenen Faktörler	78
Tablo 10. Faktör Analizi Sonuçları	80
Tablo 11. Faktörlere Ait Değişken Katsayıları	83
Tablo 12. Çalışan Motivasyonu üzerinde TKY uygulamalarının etkileri ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1. Sağlık Hizmeti Kalitesinin Belirleyicileri	12
Şekil.2. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Sonuçlar	17
Şekil.3. Sürekli İyileştirme (Kaizen) Şemsiyesi	28
Şekil 4. Gelişme Yaklaşımları	30
Şekil 5. Sürekli İyileştirme Döngüsü	32
Şekil 6. Pukö Döngüsü	33
Şekil 7. Bir İyileştirme Çalışmasının Yürütülmesi	34
Şekil 8. Herzberg Modeli	50
Şekil 9. TKY nin Sisteme ve İnsana Göre Etkileri	57
Şekil 10. İnsanlığı Oluşturan Ana Öğeler	61
Şekil 11. Genel Araştırma Modeli	70

## KISALTMALAR

<b>ASOC</b>	: Amerikan Kalite Kontrol Derneğine
<b>EOQC</b>	: Avrupa Kalite Kontrol Örgütü / Organizasyonu
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standart Organizasyonu
<b>JIS</b>	: Japon Sanayi Standartlar Komitesi
<b>TSE</b>	: Türk Standartları Enstitüsü
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi

## 1. GİRİŞ

Kalite Yönetimi, hızla gelişen ve yenilenen yönetim sisteminde belirli standartlar oluşturularak kurumlarda ekip ruhunu güçlendirip, kurum kültürü ve başarısı elde etmek amacıyla kullanılmalıdır. Yönetim sistemine entegre edilerek güncel gelişmelerle paralel yönetilebilen TKY uygulamalarını yönetim sistemi olarak kullanabilen kurumlar sürekli iyileştirmelere açık ve her zaman başarıyı hedefleyen marka kurumlar olabilirler. TKY uygulamalarının başarı ile uygulanması her şeyden önce kalite felsefesini temel alan bir organizasyon kültürünün var olmasını gerekli kılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, kurumun; sürekli iyileştirme, hizmet kalitesi ve müşteri odaklı olarak yönetilmesi olarak değerlendirilebilir. Kurumun sürekli iyileştirme yoluyla her faaliyetine kalite aşlamayı taahhüt etmesi olarak da ifade edilebilir.

Toplam kalite yönetimi sürekli iyileştirme felsefesine dayanan her aşamada canlılık olan, çalışanların katılımı ile güçlenen bir yönetim sistemidir. Sürekli iyileştirme; sonu olmayan, katılımın sürekliliğini hedefleyen, hata veya sorun ile başa çıkma gereksinimini benimseyen ve sorunları çözümsüz olarak görmeyen bir sistemin oluşmasını sağlayan ana basamaktır.

Toplam kalite yönetimi kurumun işleyişini düzenleyen, yönetilmesi için bir yol çizen, ileriye dönük ve ilerleyen bir kurumu hedef alan dinamik bir sistemdir. TKY uygulamaları yapılan kurumlarda canlılığı ve dinamizmi sağlamak için en önemli unsur olan insanı ve gereksinimlerini önemsemek temel alınarak öncelik verilecek faktördür. Motivasyon; güdüleme, isteme, arzu etme, dürtü gibi kelimelerle ifade edilebilir. İnsanın çabalmasını sağlayan ve bir şeyler başarma duygusunu uyandıran genel bir kavramdır. Günümüz standartlarına yetişip uyum sağlayabilmek için kaliteyi sunan yada sunumunda çalışan bireylerin motivasyonlarına gereken önemi veren kurumlar başarıyı her defasında hak ederek kazanmışlardır. Bu çalışma ile çalışan motivasyonunun önemi ve toplam kalite yönetim sistemi içerisinde motivasyonu arttırıcı yöntemlerin neler olabileceği açıklanmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminde insan kalitesi hedefini gerçekleştirmek için insan kaynaklarının yönetimi, performans yönetimi, motivasyon yönetimi ve toplam katılım yönetimi önemlidir. Yönetimde doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdirle ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi performans değerlendirme konusuna önem verilmesi ekip çalışması ve katılımları sağlanarak tüm çalışanların kurumda aktif katılımcı durumuna getirilmesi önemlidir. TKY tüm bu saydığımız yönetim tekniklerinin uygulanmasının gerekli olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır.

Sağlık sektörünün kaliteyi tanımlama ve kanıtlama gereksinimini en iyi karşılayacak model, mevcut sistemlerin güçlü yönlerini birleştiren, tanınacak ortak bir akreditasyon ya da sağlıkta kalite güvencesi sisteminin kurulması ile elde edilebilir. Tanı, tedavi ve bakım süreçleriyle birlikte, sağlık hizmetindeki tüm ana süreçlerin kalite ölçütlerini belirleyecek olan özgün bir model, sağlık alanında tek bir dilden konuşma, yarışma ve iyileşme fırsatını sağlayacaktır.

Bu çalışma literatür taraması ve yapılan çeşitli araştırmalarla ve anket çalışması ile desteklenip hazırlanmıştır. Çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş ile başlamıştır ve burada konu hakkında genel bilgi içeren açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde; kalite ile ilgili kavramlar açıklanmış, TKY ilkeleri ve uygulama süreci ile ilgili bilgiler aktarılmıştır. Konunun üçüncü bölümünde; sürekli iyileştirme kavramına değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise; sağlık kurumlarında toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirmenin çalışan motivasyonu ile ilişkisini gözden geçirip açıklamak amacı ile konu ile ilgili alt başlıklar konulmuş ve konunun amacına yönelik bir anlatım yapılmıştır.

## 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 2.1. Kalite Kavramı ve Boyutları

Kalitenin tanımlanması ve anlatımı zor ama herkese göre farklı anlamlara gelen bir kavramdır. Yıllar boyu kalite ile ilgili açıklamalar yapılmıştır ve yapılmaya üretim ve hizmet sektörü işledikçe de devam edecektir. Bakış açısı, sektör ve kişi farklılıkları olmasına karşın kalite ile ilgili yapılan her tanım doğru olarak kabul edilmektedir. Tanımlar kalitenin farklı boyutlarını ifade ettiği için hepsi kavramı açıklamaktadır. Çeşitli kurumların ve bilim adamları tarafından yapılmış kalite tanımları mevcuttur.

-TSE'ye göre genel anlamda kalite; “Esnekliktir, verimlilik, müşterinin tatminidir, bir yatırımdır, bir süreçtir, etkili olmaktır, bir programa uymaktır.”

-ISO 8402-TSE 9005'e göre kalite; “Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerin toplamıdır.”

-ASOC'ne göre kalite; “Bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.”

-EOQC'na göre kalite, “Bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.”

-JIS'e göre kalite; “Ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.”

-EOQC'ne göre benimsenen kalite tanımı ise şu şekildedir: “Kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenmiş bazı ihtiyaçları karşılamadaki yeterliliğine ilişkin özelliklerinin tümüdür” (Gökmen, 2001; www.merih.net,2009).

Kalitenin boyutları; ürün yada hizmetin algılanan kısmı ile ilgili kavramlardır. Ürün yada hizmetin karşısında algılanan yada bunlardan beklenenlerin hepsine karşılık gelen faktörlerdir. Kalitenin boyutları kişilerin kalite olarak algıladıkları ürün

yada hizmet ile ilgili her şeyi farklı alanlarda ifade eden özelliklerdir. Bu boyutlar Hizmet ve Üretim sektörü olmak üzere iki alanda ayrı ayrı incelenmektedir. Bu bölümde kalitenin boyutları kısaca açıklanacaktır.

### 2.1.1. Üretim Sektöründe Kalitenin Boyutları

**Performans:** Bir ürünün faaliyet özelliklerini ifade eder. Televizyonun net görüntü vermesi gibi (İnce,2008). Bazı kaynaklarda performans; bir ürünün yarar kalitesi anlamına gelir. Görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce olarak tanımlanmıştır (Helvacı,2002).

**Özellikler:** Bir ürünün temel fonksiyonunu ve işlevini tanımlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Ürünün renginin sarı olması, bir bulaşık makinesinin 7 ayrı yıkama programının olması yada spor ayakkabısının su geçirmez olması özellikler boyutuna örnek olabilir.

**Güvenilirlik:** Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olan güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Karyagdı (2001); işletmenin hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumudur diye açıklamıştır ( Özçelik ,2008).

**Uygunluk:** Ürünün tasarım ve faaliyet özelliklerinin önceden oluşturulan standartlara uygunluğunu ifade eder (İnce,2008). Herhangi bir ürünün önceden belirlenmiş özelliklere ne derece uyduğunu bilimsel olarak tespit etmek mümkündür. Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir (Göztepe,2009).

**Dayanıklılık:** Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrü uzunluğudur (Ardahan, Atlas, Aktürk ve Uslu, 2009 ). Ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek ürünün satışında bunun belirtilmesi beklenmektedir. Dayanıklılık süresi boyunca



ürün yada hizmetin kullanımı sırasında olumsuzluk beklenmez. Dayanıklılık süresi genellikle bitince tamiri yapılmaz yenisi ile değiştirilir.

**Hizmet Görme Yeteneği:** Hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulması durumunda servisinin verdiği hizmette bu boyutu etkilemektedir. Ürünle ilgili problemlere doğru cevaplar ve çözümler bulunamaması, şirketin şikayetleri ele alma süreci, tüketicilerin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmelerini etkilemektedir.

**Estetik:** Ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını etkilemez ama tüketicinin beğendiği estetik özellikler olarak ifade edilebilir. İnce (2008); en subjektif özelliğe sahip olan boyuttur diye açıklamıştır.

**Algılanan Kalite:** Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir (Kitapçı, 2006).

### **2.1.2. Hizmet Sektöründe Kalitenin Boyutları**

Eğitim-öğretim, elektrik-yol-su ve kanalizasyon, iç ve dış güvenlik, sağlık v.b. hizmetler, insanlara yönelik ve tüm insanları aynı anda veya en yakın zaman diliminde en geniş şekilde ilgilendiren genel hizmetlerdir. Bu genel hizmetlerde meydana gelen olumlu gelişmelerden, insanların yararlanabilme olanaklarının sınırı ve yararlanmaya başlama süresi, Ülkelere ve ülkeler içindeki bölgelere, kentlere, ailelere ve hatta bireylere göre önemli değişkenlikler göstermektedir (Arslanoğlu,1998). Bu değişkenliklerin algılanışlarının da farklı olması kalitenin hizmet sektöründeki boyutları dolayısıyla olmaktadır. Bu boyutları kısaca şöyle açıklayabiliriz;

Erişilebilirlik; müşterinin hizmeti sunan kişi yada kuruma ulaşabilmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca, iç müşterilerin yani kurum personelinin öneri ve tekliflerine her zaman açık bir üst yönetim olması da anlaşılmalıdır. Zamanlılık; sunulması beklenen hizmetin talep edenin beklediği ve istediği zamanda verilmesini esas alır. Profesyonellik; hizmet veren kişi veya kuruluşun hizmet alan ile olan ilişkilerindeki hata payının minimum düzeyde olmasını ve hizmetin belirlenen şart ve koşullarda taahhüt edildiği gibi sunulması gerekliliğidir.

Güvenilirlik; hizmet sunumunun dürüstlikle ve beklentilerin tam karşılanması gerekir. Hizmet verenlerin sözleri ile işlerinin güven duyabilecek şekilde uyumluluk göstermesidir (Göztepe,2009). Doğruluk; müşteriler hizmetlerin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını isterler. Yapılan işin belirlenen kriterlere uygun olmasını gerektirmektedir. Tamlık; hizmetin eksiksiz olarak tamamının sunulmasını ifade eder. Süreklilik; Hizmet sunumu sürecince oluşabilecek ve oluşmuş sorunların yada eksikliklerin giderilmesi için gösterilen çabanın gösterilmesi ve süreç boyunca devamının ve kontrolünün sağlanmasını ifade eder. Esneklik; sunulan hizmetin değişen koşullarda, beklentileri karşılayacak şekilde yeni koşullara uyum sağlayabilecek kabiliyette olmasıdır. Ortam (Ergonomi); sunulan hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu ve o hizmet için uygunluğunu açıklar. Güvenlik; Sunulan hizmette riskten, tehlikeden ve şüpheden uzak olmayı ifade eder. Görünüm; hizmetin sunulduğu ortamın fiziksel görünümüdür. Anlaşılabilirlik; hizmetler müşterinin anlayacağı şekilde sade ve basit olarak sunulmalıdır (Zehir, 2006; Göztepe, 2009).

## **2.2.Toplam Kalite Yönetimi**

Literatürde “Toplam kalite”, “toplam kalite kontrol” kavramları ile de adlandırılan TKY, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır. TKY, sadece ürün ve

hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş yönetim anlayışıdır (Ofloğlu,2006).

Uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir (Şale, 2001).

Kalitenin tarihsel gelişimi Tablo 1 de gösterilmektedir. Kaliteyi; insanlığın varolması ile başlamış ve sonsuza kadar devam edecek bir kavram olup, bir yaşam biçimi olarak nitelendirebiliriz. Zaman içerisinde ihtiyaçlara ve beklentilere cevap verebilmek amacıyla, gelişen çağa ayak uydurmak için kalite kavramında da yenilikler, değişimler ve ilerlemeler kaydedilmiştir. Son aşama olarak toplam kalite yönetimine gelinmiştir. Bu süreç insanlıkla birlikte ilerleyerek ve değişerek devam edecektir.

**Tablo:1** Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Muayene (Kabul fonksiyonu)	Kalite Kontrol (Önleme fonksiyonu)	Kalite Güvencesi (Güvence Fonksiyonu)
Girdi muayenesi Proses muayenesi Final muayenesi Uygun olmayan malzeme kontrolü Günlük Problemler	İstatistik metotlar Numune planları tasannu Kalibrasyon Ekonomik incelemeler ve deneyler	Eğitim ve Motivasyon Kalite konusunda üst yönetime raporlar Verilerin analizi (Deneysel verileri kullanma yöntemleri) Müşteri Şikayetleri Hata Analizi Pazar kalite araştırması Satıcı kalite güvencesi Kalite tetkiki Kalite standartları Kalite politikası sistem ve işlemleri

**Kaynak:** Efil, İ. (1998). *TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, s; 10

Dereli ve Baykasoğlu'nun (2003) aktardığına göre, Jack Strickland TKY'yi şu şekilde tanımlamıştır. "TKY hem bir felsefe ve hem de organizasyonların sürekli gelişmesine temel oluşturan bir takım yönlendirici kurallar bütünüdür. TKY kantitatif yöntemlerin ve insan kaynaklarının, bir organizasyona sağlanan malzeme ve servislerin, organizasyondaki bütün proseslerin ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama oranının şimdi ve gelecekte iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılmasıdır".

Kavrakoğlu (1998) ise, "Toplam Kalite, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en yüksek düzeyde karşılayan bir yaklaşım sistemidir. Bir başka anlatımla, TKY hataları önlemeyi amaçlayarak, müşteriye hatasız ürünler sunmak ve üretici kuruluşun (hatalı üretim) maliyetlerini önlemeyi hedefler demıştır.

TKY maliyet, kalite ve zaman üçlüsünü eş zamanlı olarak sağlayabilmek için başta insan faktörleri olmak üzere tüm kaynakları etkili olarak kullanıp rekabetçiliği sürekli kılmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Dereli ve Baykasoğlu,2003).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin dünya çapında tanınıp yaygınlaşmasını sağlayan Deming, Juran, Crosby ve Ishikawa sistemin şu özelliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadırlar (Gökmen,2001):

- Sistem uygulanabilecek kadar basit,
- Herkesin katılımına ihtiyaç olduğunu kabul edecek kadar gerçekçi,
- Değişim taleplerinin farkına varabilecek kadar hassas,
- Tüm çalışanları motive edebilecek kadar ilginç,
- Kazançları tanımlayabilecek ve yeni kazançları belirleyebilecek kadar güçlü,
- Eski geleneklerin yerini alabilecek kadar ileriye yönelik olmalıdır.

TKY'nin gelişim sürecine katkıda bulunan bilim adamları ve yaptıkları önemli çalışmalar Tablo 2'de gösterilmektedir. Bu tabloda görüldüğü gibi, Deming TKY yönetim felsefesi üzerine çalışmalar yapmıştır. İstatistiksel çalışmaları ile göze çarpan bilim adamları ise Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi olarak görülmektedir.

**Tablo 2:** TKY Gelişimine Katkısı Olan Bilim Adamları ve Eserleri

<b>Bilim Adamları</b>	<b>Katkıları</b>
E. DEMİNG	Yönetim Felsefesi Yönetim Felsefesi Kavramı
J. JURAN	Planlama ve Kalite Maliyeti
A. FEIGENBAUM	Toplam Kalite Kontrolü
K. ISHIKAWA	Kalite Çemberleri
G. TAGUCHI	Buluş Yönetimi
S. SINGO	:“Poke - Yoke” (sıfır hata)
P. CROSBY	İlk seferinde doğru yapma
T. PETERS	Müşteri Odaklılık
C. MOLLER	Kişisel Kalite

**Kaynak:** Göztepe, H. (2009) *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon Ve Organizasyon Performansına Etkileri*, GYT yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, İstanbul

### 2.3. Sağlık Hizmetlerinde TKY

Bireylerin istenilen nitelikte davranış değişikliğini yaratabilmelerini sağlama, ortaya çıkarma ve onları istenilen yönde düzene sokma, yönlendirme sistemi diyebiliriz.

Alma-Ata bildirgesindeki verilen tanıma göre: “temel sağlık hizmeti, bilimsel ve uygulama olarak sağlam temelli, toplumsal olarak kabul edilebilir yöntem ve teknolojilere sahip, toplumdaki birey ve ailelerin katılımıyla evrensel olarak ulaşılabilir herkese gerekli olan hizmetlerdir; bir ülkenin sağlık sisteminin olduğu kadar sosyal ve ekonomik gelişmesinin de entegre bir parçasıdır (Akdağ,2008).

Sağlık hizmetleri hizmet sektörünün genel özelliklerini taşımakla beraber kendine has başka özellikleri de vardır. Bunlar (Kavuncubaşı, 2000);

1. Sağlık hizmetlerinde uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
2. Sağlık hizmetlerinde işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.

3. Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur, bu kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
4. Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarını önemli ölçüde belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulamamıştır. Sağlık hizmetleri pahalı hizmetlerdir.
5. Sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır. Bu durum eşgüdümleşme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açar.
6. Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir. Hizmet standartlaştırılmaz, her hasta için o hastaya özel bir süreç izlenir.
7. Sağlık hizmetlerinin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir. İkamesi yoktur.
8. Sağlık hizmetleri hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez.
9. Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin çıktısının tanımlanması ve ölçümü güçtür.

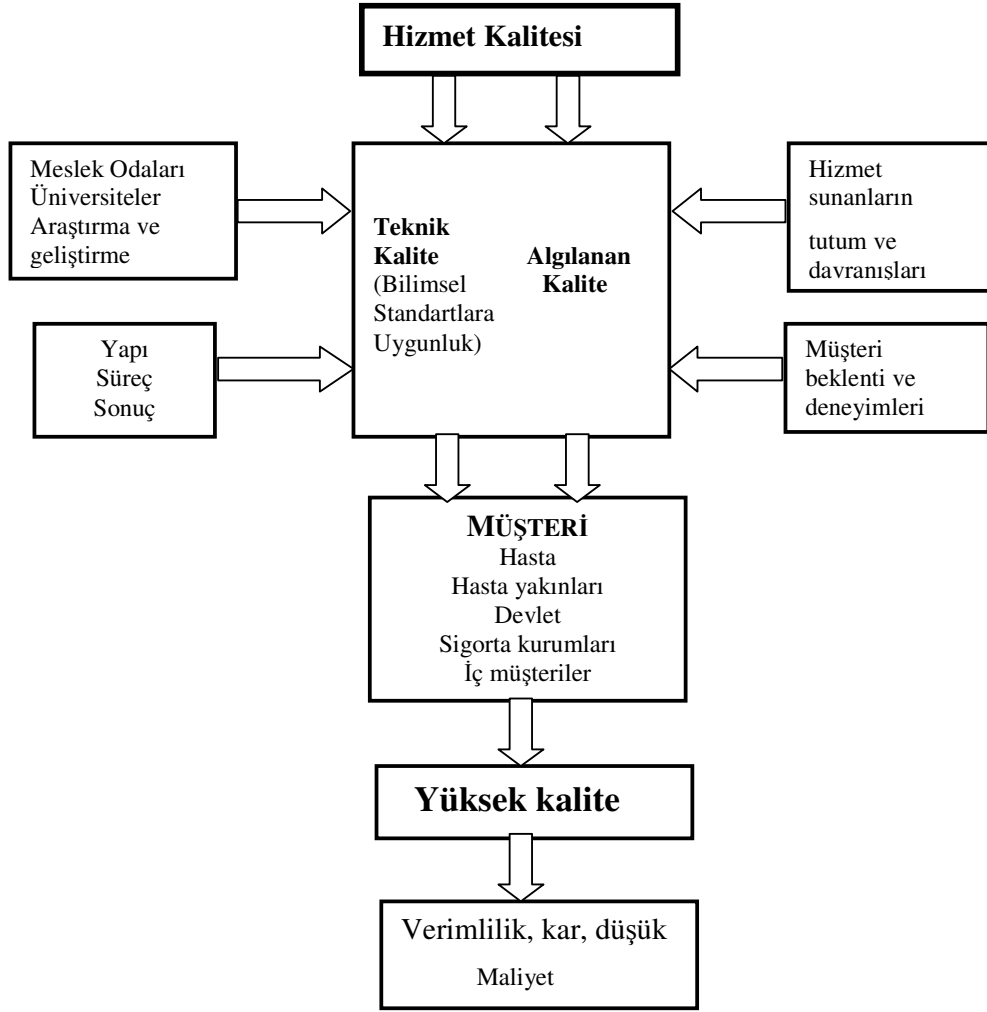
Kavuncubaşı'na (2000) göre; sağlık hizmetlerinde kaliteyi Vincet K. Omachonu sentezci bir yaklaşımla, teknik (bilimsel norm ve standartlara uygunluk) ve sanatsal (müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması) boyutlarıyla tanımlamaktadır. Yaklaşım Şekil 1'de sunulmuştur. Bu yaklaşıma göre sağlık hizmetinin kalitesi teknik kalite ve tedavi sanatı tarafından belirlenmektedir.

Kalitenin teknik yönü, teşhis ve tedavinin çağdaş tıp bilimine, bilimsel standart ve normlara uygun olmasını, sanatsal yönü de, verilen hizmetlerin hasta beklentilerini karşılamasını içermektedir. Tedavi sanatı tedavinin uygulanması sürecinde hasta tarafından algılanmasını ifade ettiği için algılanan kalite olarak da adlandırılmaktadır (Kavuncubaşı,2000). Sağlıkta TKY ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İnce, 2008).

1. Toplumun beklentilerine uygun hedeflerin belirlenmesi,
2. Belirlenen hedefe ilk seferde ulaşılması,
3. Hedeflere ulaşma düzeyinin ölçülmesi,
4. Gelişmeleri takip etmenin ilke edinilmesi,
5. Nitelikli eğitime önem verilmesi,

6. Etkin bir iletişim ağının kurulması,
7. Yönetimde takım çalışmasına önem verilmesi,
8. Yönetimde motivasyonun sağlanması,
9. Demokratik bir yönetim sisteminin kurulması.

Bireylerin geçmiş deneyimleri ve beklentileri, hizmet sunanların tutum ve davranışları, kişisel kalite algısına yol açmaktadır. Algılanan kalite ve teknik kalitenin bileşimi, genel kalite düzeyini (yüksek, düşük) belirlemektedir. Yüksek kaliteli hizmet sunumu kurumun verimliliğini ve karlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Kavuncubaşı, 2000).



**Şekil 1.** Sağlık Hizmeti Kalitesinin Belirleyicileri

**Kaynak:** Kavuncubaşı, Ş. (2000).*Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. S.271

Konu insan sağlığı olduğunda, kalite konusundaki hassasiyet, doğal olarak, çok daha belirgin duruma gelmektedir. Öncelikle sağlık sektöründeki üç temel özellik bu duyarlılığın ne kadar yerinde olduğunu göstermektedir (Çoruh, Zorlutuna, 2003).

- Üretim, insan sağlığıyla ilgilidir. Hatalar onarılamayacak hasarlara yol açabilecektir.
- Hizmeti verenler ile bu hizmeti yararlananlar dolaysız ilişki içindedirler.



- Bir sağlık kurumunun hatası maliyetine “morbidite” olarak yansımakta ve olumsuzluk ortaya çıktıktan sonra bu maliyet artışından kaçınmak söz konusu olmamaktadır.

Bu üç temel nokta sağlık hizmetinde yüksek kalitenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Unutulmaması gereken “sağlık kurumlarında verilen en kaliteli hizmet en ucuz hizmettir” anlayışı olmalıdır.

## **2.4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri**

TS-EN-ISO 9001 standardı Uluslararası Standard Organizasyonu (ISO) tarafından uluslararası Standard olarak yayınlanan ve halen Avrupa Topluluğu ülkeleri ile birlikte birçok ülkede Belgelendirme modeli olarak uygulanmakta olan bir uluslar arası Kalite Yönetim Standardıdır ve 8 Kalite Prensibine dayanmaktadır ([www.tse.org.tr](http://www.tse.org.tr),2009). Toplam kalite yönetimini oluşturan temel ilke ve araçlar, toplam kalite yönetimi yaklaşımını diğer kalite yönetimi yaklaşımlarından farklı kılmaktadır. Kurumsal faaliyetlerde bu ilkelere yeterli özenin gösterilmesi ve araçların doğru biçimde uygulanması sonucunda, kalite, verimlilik, müşteri tatmini ve personel tatmininde, özetle kurumsal performansta önemli gelişmeler sağlanabilecektir (Kavuncubaşı, 2000).

### **2.4.1. Müşteri Odaklılık**

Kuruluşlar müşterilerine bağlıdırlar, bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdırlar (tse.org.,2009). Müşteri talepleri doğrultusunda kurumların yönlendirilmesi, desteklenmesi ve beklentilerin karşılanarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentileri de aşp tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

TKY yaklaşımına göre müşterilerin tatmin edilmesi, en önemli başarı kriteridir. TKY teknik anlamda kaliteli hizmet sunumunun zorunlu olduğunu ancak

bunun müşterileri tatmin etmede yeterli olmayacağını varsaymaktadır. TKY, yalnızca dış müşteri olarak adlandırılan ve sağlık kurumundan hizmet alan kişilerin tatmini üzerinde odaklaşmamakta, aynı zamanda iç müşteri olarak adlandırılan kurum personelinin tatminini de ön planda tutmaktadır (Kavuncubaşı, 2000).

#### **2.4.2. Çalışanların Katılımı**

Toplam Kalite Yönetimi'nde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyonu, arttırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların tüm faaliyetleri destekleme şeklini anlamaları ile başlar. Çalışanlar;' bütün seviyelerdeki mükemmel iş performansının avantajları, diğer çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri, müşteri tatmini, maliyetlerin azalması, işletmenin ekonomik açıdan iyileştirilmesi gibi etkileri konusunda bilinçlendirilmelidir (Ersen, 1997). Her seviyedeki kişiler bir kuruluşun özüdür ve bunların tam katılımı yeteneklerinin kuruluşun yararına kullanılmasını sağlar (tse.org., 2009).

TKY yaklaşımı, personel yeterliliğinin yüksek olmasını, karar alma ve süreç iyileştirme faaliyetlerinde personelin fikrinin alınmasını savunmaktadır. TKY, işi yapan personelin, işi en iyi bilen kişi olduğunu varsaymakta; işin daha iyi yapılabilmesi için personelin yaratıcılığını kullanabileceği bir ortamın yaratılmasını gerektirmektedir. TKY, diğer yönden ekip çalışmasına dayanır (Kavuncubaşı, 2000).

#### **2.4.3. Süreç yönetimi**

Üretim süreçlerin geliştirilmesi, TKY yaklaşımının önemli bir özelliğini oluşturmaktadır. TKY, hizmet üretim sürecinin iyileştirilmesini zorunlu kılmaktadır şeklinde açıklayan Kavuncubaşı (2000); her ürün ve hizmet, birbiriyle ilişkili içinde olan farklı personel, yöntem ve tekniğin kullanılmasını içeren bir dizi faaliyet sonucunda üretilir demiştir. TKY felsefesine göre, bir ürün veya hizmetin kalitesini, o ürün veya hizmetin üretimi için gerçekleştirilen faaliyetlerin kalitesi belirlemektedir; faaliyetlerin kalitesi yükseltildikçe, ürün ve hizmetlerin kalitesi de yükselmektedir.

Sağlık kurumlarının temel özelliklerinden birisi, bölümler arasındaki yoğun işlevsel bağımlılığın bulunmasıdır. Bir hizmet birden fazla birimin eşanlı ve ortaklaşa faaliyeti ile gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla sağlık kurumunda bölümler veya işlevler arasında karşılıklı bağlantılar bulunmaktadır. Bu bağlantıların etkili biçimde yönetilmesi için bölümler arasında karşılıklı işbirliğini esas alan bir yönetim anlayışı gereklidir. TKY, bölüm yöneticilerini içeren bir yönetim ekibinin oluşturulmasını ve bu ekibin bölümler arasındaki ilişkileri düzenlemesini savunmaktadır (tse.org., 2009).

TKY yaklaşımı, sistem düşüncesine dayanır. Sistem yaklaşımı, sağlık kurumunu birbiriyle ilişkili ögeler (bölümler, faaliyetler) bütünü olarak görmektedir. Dolayısıyla her hangi bölümde gerçekleştirilen yanlış veya hatalı faaliyet, diğer bölümleri de olumsuz yönde etkilemektedir. Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar (tse.org., 2009).

#### **2.4.4. Liderlik ve Yönetimin Kararlılığı**

Liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlar. Liderler, kişilerin, kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımı olduğu iç ortamı oluşturmalı ve sürdürmelidir inancına sahip olan TSE tarafından açıklamaya şöyle devam edilmiştir. Liderler kurumun amacına yönelik çalışması için yol gösterici olup, hedefe başarılı ve kazanımlar sağlayarak ulaştırabilmelidirler. Yönetimin kararlılığı belirlenen hedefe en sağlam ve emin adımlarla kurumun her birimi ile birlikte ilerlemeyi sağlar.

Üst yönetimin kararlılığı ve liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde olup müşteri odaklılık için belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Sürekli iyileştirme, kurumlarda herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında sürekli iyileştirme çalışmaları ile iç içedir.

#### **2.4.5. Sürekli iyileştirme**

Toplam kalite yönetimi, sürekli gelişmeyi esas almaktadır. Sürekli gelişme, kalite ve performansın sürekli gözden geçirilerek, yükseltilmesi anlamına gelmektedir. Sürekli geliştirme için, döngüsel (circular) yaklaşımın benimsenmelidir. Bu yaklaşımı, Amerika'lı bilim adamı Edward Deming geliştirmiştir. Deming döngüsü olarak da adlandırılan bu yaklaşımın, 4 aşaması bulunmaktadır (Kodaman, 2006):

1. Sağlıklı bir iş planı yapılması, (Planlama)
2. Plan doğrultusunda uygulamaya geçilmesi, (Uygulama)
3. Kalite takip çizelgeleri takip edilerek sonuçların değerlendirilmesi, (Kontrol Etme)
4. Olumlu sonuçların öğrenilip standart haline getirilmesi, olumsuz sonuçlarda döngü başına dönerek “Planlama”nın revize edilmesidir. (Önlem Al)

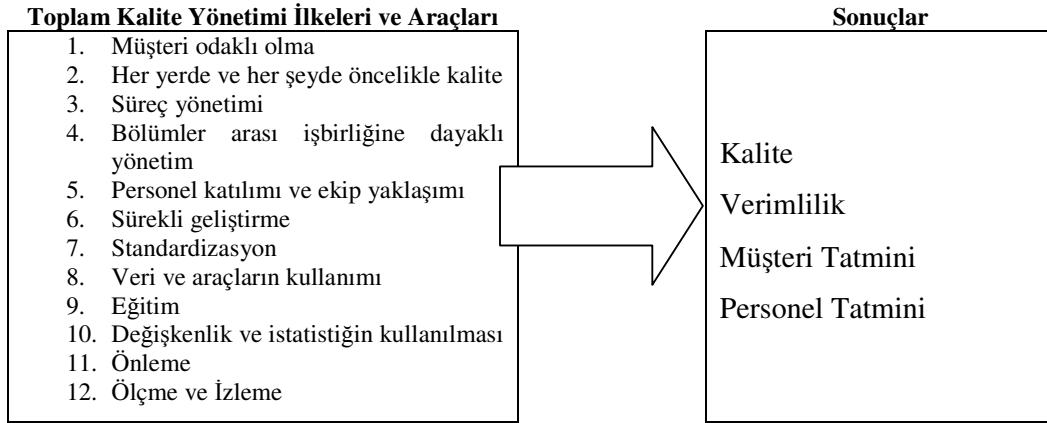
Planlama aşamasında, sürecin iyileştirilmesine yönelik olarak yapılması gereken değişiklikler belirlenir. Uygulama aşamasında bu değişiklikler gerçekleştirilir. Denetim aşamasında uygulanan değişikliğin arzulan sonuçları verip vermediği gözden geçirilir ve sonuçlar arzulan nitelikteyse süreç standartlaştırılır. Sonuçlar olumlu değil ise tekrar planlama aşamasına geçilir. Sürecin standartlaştırılması gelişmenin sonlanacağı anlamına gelmez; süreç yeniden analiz edilerek, gelişme potansiyeli araştırılır ve sonuçta yeniden planlama aşamasına geçilir (Kavuncubaşı, 2000). Sürekli İyileştirme; kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır (TSE,2009).

#### **2.4.6.Eğitim**

TKY yaklaşımına göre, personel gerek kendi çalışmalarının gerekse grup etkinliklerinin kalitesinden sorumludur diye açıklayan Üstel (1997) TKY'nin başarıyla uygulanması için gerekli koşullardan birisi, personelin TKY felsefesi ve TKY araçlarının kullanımı konusunda eğitilmesidir, temel kalite yönetimi konularında eğitildikten sonra kurumun tüm personelinden eğitim yoluyla edindiklerini günlük yaşamlarına aktarmaları beklenir. Böylece toplam kalite bir

"ortak dil"e, diğ er bir anlatımla, kurumsal kültür unsuruna dönüşür düşüncesini savunmuştur (Kavuncubaşı, 2000).

Kalite Kontrolün en temel ilkelerinden biri, bir iş i en iyi bilenlerin bizzat o iş i yapanlar olduğ una inanmaktır. O halde, üretim süreçlerindeki hataların nedenlerini ortaya çıkarabilecek en büyük potansiyel güç iş i bizzat yapanlar olacaktır (Özkan, 2005).



**Şekil 2.** Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Sonuçlar

**Kaynak:** KAVUNCUBAŞI, Şahin Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Siyasal Kitabevi Ankara2000s;284

## 2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Süreci

Toplam kalite yönetimi, ISO 9000 gibi sadece yapılan iş ve prosedürün dokümantasyonu ve üretimin muhtelif safhalarında kalitenin kontrolü değil, bir yönetim ve çalışma felsefesidir. Bir kuruluşta toplam kaliteyi uygulamak için, önce işin sahipleri (patronları), yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve yardımcıları olmak üzere bütün üst düzey yöneticilerin toplam kalitenin ne olduğunu tam olarak anlamaları, benimsemeleri ve uygulamak için kararlı olmaları şarttır. Toplam kalite kontrolün uygulanması yönetim tarafından büyük bir çaba sarf edilmesini gerektiren uzun vadeli bir iş tir. Uygulamanın tam olarak oturtulması küçük kuruluşlarda en az 12 ay, büyük kuruluşlarda ise 3 ile 5 yıl ister. Uygulamanın yetki ve sorumluluğ u ise üst yönetime aittir (Özkan, 2005).

TKY kavramlarının anlaşılıp hayata geçirilmesinde aşağıdaki aşamaların bütün çalışanlar göz önüne alınarak takip edilmesi önemlidir (Günaydın, 2001);

- Kalite kavramının ve algılamanın öneminin anlaşılması,
- Müşteri kavramının anlaşılması, iç ve dış müşterilerin tanımlanması
- Sistem kavramının anlaşılması
- Süreç kavramının anlaşılması
- Değişkenlik kavramının anlaşılması
- Sistem analizi ve süreçlerin yeniden yapılandırılması
- TKY pilot uygulamalarının başlatılması

Kalite denetimi; ürün ve hizmet üretiminde kaliteyi gerçekleştirmek, sürekli kılmak ve geliştirmek için kullanılan teknikler ve faaliyetler bütünüdür. Kalite yönetimi aşağıda sıralanan faaliyetleri içerir (Özkan, 2005).

- Bir ürün veya hizmette arzulan özelliklerinin belirlenmesi,
- Bu özelliklere sahip ürün ve hizmetin tasarlanması,
- Üretimin gerçekleştirilmesi,
- Ürünlerin arzulan özelliklere sahip olup olmadığının belirlenmesi,
- Ürün ve hizmetin sonuçlarının değerlendirilmesi ve gerekli olduğunda ürün ve hizmetin özelliklerinin değiştirilmesi,

Toplam Kalite Yönetimi, tamamen müşteriye odaklanmış bir işletme kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. TKY evrensel bir süreçtir. TKY bir grup etkinliğidir ve bireysel olarak gerçekleştirilemez. TKY' de hataları önlemek ve kaliteye ulaşmak, üst yönetimden, işçilere, tedarikçilerden üretim sürecinde görev alan tüm çalışanların sorumluluğudur.

Sağlık kurumlarında özellikle hastanelerde toplam kalite yönetimi çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi kurum üst yönetiminin toplam kalite yaklaşımını benimsemesiyle başlar. Yönetici ve personelin toplam kalite yönetimi konusunda eğitiminin sağlanması ve kurum personeli tarafından da kalite anlayışının

benimsenmesi gerekir. Eğitim çalışmalarının belli aralıklarla tekrar edilmesi önemlidir ([www.standartkalite.com](http://www.standartkalite.com)., 2009).

Toplam kalite yönetimi (TKY), verilen hizmetlerin kalitesinin sürekli yükseltilmesini hedefleyen ve kurum genelinde katılıma dayanan bir yönetim anlayışıdır. TKY, kalite yönetimi evriminin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. TKY, kalite denetimi ve kalite güvencesi yaklaşımlarını yapısında barındırmakla birlikte, kalite kavramını ve kaliteli hizmet sunumuna farklı bir yaklaşım getirmektedir. TKY, ne kalite denetimi yaklaşımında olduğu gibi yalnızca sonuçlar üzerinde odaklaşmakta, ne de kaliteli güvencesi gibi yalnızca süreçlere ağırlık vermektedir. TKY, kaliteyi bir kurumsal kültür olarak kabul etmekte ve kaliteyi tüm birim ve personelin katılımını içeren süreçlerin bir sonucu olarak görmektedir (Kavuncubaşı, 2000).

Sağlık hizmetleri emek ve teknolojinin yoğun sunulduğu hizmetlerdir. Bundan dolayı çalışanların motivasyon düzeyleri, hizmet kalitesinde modern teknolojinin kullanımı kadar ön plana çıkmaktadır.

Sağlık kurumlarında TKY uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için TSE tarafında belirlenmiş TS-EN-ISO 9001:2000 standardının kuruma entegre ederek çalışmaların yapılması ve TKY felsefesi ile hizmet sunumu sağlanmaktadır. Bu standardın gerçekleştirilmesi için belirlenmiş basamakları vardır. TS-EN-ISO 9001:2000 standardı şu bölümlerden oluşmaktadır (tse.org.,2009):

1. Kapsam
2. Atıf yapılan standartlar
3. Terimler ve tarifler
4. Kalite yönetim sistemi ( Genel şartlar, Dokümantasyon şartları )
5. Yönetim sorumluluğu (Yönetimin taahhüdü, Müşteri odaklılık, Kalite politikası, Planlama, Sorumluluk, yetki ve iletişim, Yönetimin gözden geçirmesi )
6. Kaynak yönetimi ( Kaynakların sağlanması, İnsan kaynakları, Alt yapı, Çalışma ortamı )
7. Ürün gerçekleştirme ( Ürün gerçekleştiriminin planlanması, Müşteri ile ilişkili prosesler, Tasarım ve geliştirme, Satın alma, Üretim ve hizmetin sağlanması, İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü )

8. Ölçme, analiz ve iyileştirme (Genel İzleme ve ölçme, Uygun olmayan ürünün kontrolü, Veri analizi, İyileştirme )

Sağlık alanında TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için izlenmesi gereken evreleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Akyan ve Soykan, 2009);

1. Tepe yönetiminin TKY felsefesini benimsemesi ve kendini bu işe adanması,
2. Tepe yöneticilerinin eğitimi,
3. Yönetim tarzının değiştirilmesi,
4. Liderlik süreçleri ile sürekli kalite iyileştirilmesi kültürünün yayılması,
5. TKY için uygun organizasyon yapısının oluşturulması,
6. Tüm sağlık profesyonellerinin ve diğer çalışanların katılımının sağlanması,
7. Ölçme ve analiz becerilerinin geliştirilmesi,
8. Ödül sisteminin yerleştirilmesi

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin dünya çapında tanınıp yaygınlaşmasını sağlayan Deming, Juran, Crosby ve Ishikawa sistemin şu özelliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadırlar (Gökmen,2001);

- Sistem uygulanabilecek kadar basit,
- Herkesin katılımına ihtiyaç olduğunu kabul edecek kadar gerçekçi,
- Değişim taleplerinin farkına varabilecek kadar hassas,
- Tüm çalışanları motive edebilecek kadar ilginç,
- Kazançları tanımlayabilecek ve yeni kazançları belirleyebilecek kadar güçlü,
- Eski geleneklerin yerini alabilecek kadar ileriye yönelik olmalıdır.



## 2.6. Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Sağlık Bakanlığının 181 sayılı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamesininin 43. maddesine dayanılarak Sağlık Bakanlığına bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında sunulan bütün hizmetlerin ve yürütülen faaliyetlerin TKY anlayışı ile; kalite, güven, yüksek verim, motivasyon, süreklilik, rekabet, ekip anlayışı ve kalite kültürü içinde yürütülmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla hazırlanan “Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi” yürürlüğe girmiştir (Gökmen, 2001). 30 Ekim 2001 tarihinde yürürlüğe girmiş ve tüm valiliklere gönderilmiştir. Böylece TKY anlayışını kurum bünyelerinde yerleştirilmesi çalışmalarına resmen başlanmıştır (Asunakutlu, 2004).

Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından, yataklı tedavi kurumlarında verilmekte olan sağlık hizmetleri ile ilgili olarak yürütülen Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları, Sağlık Bakanlığına bağlı yataklı tedavi kurumlarında sunulan hizmetlerin ve yürütülen faaliyetlerin, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile; kalite, güven, yüksek verim, motivasyon, süreklilik, rekabet, ekip anlayışı ve kalite kültürü içinde yürütülmesine ilişkin usûl ve esasları düzenlemek amacıyla “Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi” hazırlanarak, Ocak 2002 tarihi itibariyle Valiliklere gönderilmiştir.

Toplam Kalite Yönetiminin Bakanlığa bağlı yataklı tedavi kurumlarında uygulanmasına ilişkin hizmet alımlarının yapılması sürecinde kullanılmak üzere beş kişilik bir komisyon tarafından örnek şartname olarak kullanılmak üzere “TS EN-ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Danışmanlık-Eğitim Hizmetleri Satın Alınması Teknik Şartname“ ile “Kalibrasyon Hizmetleri Satın Alınması Teknik Şartnamesi” hazırlanarak, Valiliklere gönderilmiştir. Aynı komisyonca rehber kaynak olarak kullanılmak üzere hazırlanan “ISO 9001: 2000 Kalite Güvence Sistemi Uygulama Kılavuzu”nun basımı tamamlanarak kurumlara gönderilmiştir.

2004 yılında Kalite Koordinatörlüğü kurulmuş ve Sağlık Bakanlığı'nın kalite alanındaki tüm çalışmaları bu koordinatörlük çatısı altında bir araya getirilmiştir. Ayrıca Akreditasyon çalışmaları ile ilgili hazırlıklar yapılmakta, kalite yönetimi

konusunda çeşitli düzeylerde bilgilendirme ve eğitim çalışmaları devam etmektedir (Asunakutlu, 2004).

Sağlık kurumlarından biri olan hastanelerde toplam kalite yönetimi çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için kurum üst yönetiminin toplam kalite yaklaşımını benimsemesi şarttır (Aydın ve Demir, 2006).

Sağlık hizmetleri yüksek oranda emek ve teknoloji yoğun sunulan hizmetlerdir. Bu yüzden hizmet kalitesi modern teknolojinin kullanımı kadar, çalışanların motivasyon düzeylerini de ön plana çıkarmaktadır (Aslan, Özata ve Mete, 2007).

Yönetici ve personelin toplam kalite yönetimi konusunda eğitiminin sağlanması ve kurum personeli tarafından da kalite anlayışının benimsenmesi gerekir. TKY ile ilgili gereken eğitim çalışmalarının belli aralıklarla tekrar edilmesi önemlidir (Aydın ve Demir, 2006) Kurum üst yönetimi ile çalışanların katılımı sağlanarak kurum için kalite politikası belirlenmelidir (Çoruh, 1998).

Kurumda sunulan hizmetlerin, yapılan işlemlerin süreçlerinin saptanması ve iş akış şemalarının çıkartılarak prosedürlerinin yazılı hale getirilmesi, her süreçle ilgili iş tanımlarının yapılması, talimatlarının hazırlanması ve ilgili personelin görev tanımlarının ayrıntılı olarak yazılı ifade edilmesi ve tıbbi cihazların kullanımının yazılı hale getirilip kalibrasyonu yapılması ile TKY hazırlık aşaması tamamlanır.

Uygulama aşamasında, işlemlerin prosedürlere, talimatlarına ve görev tanımlarına uygun olarak yapılıp yapılmadığı denetlenerek ortaya çıkan eksikliklerin tespiti yapılarak giderilmeye çalışılmalıdır.

Kurum çalışanları arasından seçilen gönüllülerden kalite çemberleri oluşturulur. Belli aralıklarla bu ekip toplantılar yaparak süreçlerin iyileştirilmesi için yeni fikirler üzerinde çalışmalar yapıp ve kurum yönetimine öneriler sunmalıdırlar. Personelin de TKY konusunda eğitim çalışmalarına da devam edilmelidir (Zorlutuna, 2003).

Özellikle hastanelerde, sarf malzemesi, ilaç ve diğer tüketim malzemelerinin depo giriş ve çıkışları, servislere dağılımı ve kullanımını iyi bir şekilde takip edildiğinde yüksek oranda tasarruf sağlandığı görülmüştür.

Böyle dinamik bir çalışma ortamının sadece talimatlarla, mevzuat değişiklikleri ile oluşması mümkün değildir. Bütün doktorların sistemde aktif olarak yer aldığı ve talebi karşılamak için yükün olabildiğince eşit paylaşıldığı nokta, hastaya en fazla sürenin ayrılabilirdiği noktadır. Yani mevcut durumda, kaliteli bir sağlık hizmetinin ilk adımı için bile buna ihtiyaç vardır (Aydın ve Demir, 2006).

## **2.7. Toplam Kalite Felsefesinin Çalışanlara Aktarılması**

Örgütsel gelişimin son evresi toplam kalitenin çalışanlara aktarılması sürecidir. Toplam kalitenin çalışanlara aktarılması güdüleyici ve iştah kabartıcı olmalıdır ki bu, çalışanların sisteme adapte olması ve tepki göstermemesi açısından önemlidir.

Toplam kalite programını birçok örgütte olduğu gibi "önce kalite" sloganı ile başlatıp çalışanları yapılan işin gerisinde bırakmak işin başında bazı sonuçların doğmasına neden olmaktadır. Kalite ifadesini her yerde ve her zaman ön plana çıkartırken bunun altında insan gerçeğinin yattığını her fırsatta, özellikle toplantılarda sık sık vurgulamakta büyük fayda vardır. Çünkü kaliteli ürünlere insanlar aracılığı ile ulaşılır ve gene insanlar aracılığı ile tüketilirler. "

Çalışanlar örgütlerin temel bireyleridir. Bireylerarası etkileşimden sonra örgütler ve örgütlerin amaçları ve hedefleri ortaya çıkar. Örgütlerin bu amaçlarının aynısı çalışanlarda da mevcuttur. Amaçlarının ne olduğunu açıkça bilmeseler de öğrenmeye çalışırlar. Çalışanlar olmaksızın bir örgütün oluşması veya yeni bir yönetim modelini uygulanması mümkün değildir. Çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda birleşmeleri örgüt için hayati önem taşır. İnsanların çevrelerinde meydana gelen değişimlere kişinin alışkanlıkları ve yaşam biçimi de yön verebilmektedir.

Kurumlar, çalışanlarının bu alışkanlıklarını ve yaşam biçimlerini çok iyi analiz edip amaçlarını ve hedeflerini çalışanlarına en iyi şekilde aktarmalıdır. Eğer bu aktarım süreci planlı ve amaca uygun olursa çalışanların toplam kaliteye olan inançlarının artması yanında örgüt tarafından kendilerine değer verildiği hissi de artabilecektir. Bu bağlamda, başarılı olmak için ortak amaç birliği ve toplam kalite felsefesinin aktarım biçimi ve süreci oldukça önem taşımaktadır (Ersen, 1997).

Juran, toplam kalite yönetimi prensiplerinin işletmenin her bir bölümünde oluşturulan görev grupları (projeler) yoluyla gerçekleştirilebileceğini savunur. Bunun ilk adımı kaliteden sorumlu bir ekip ile ilgili projenin belirlenmesidir. Daha iyiye ulaşmak ve aşağıda belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kalite komitesinin kurulması kalitenin gelişimi için gereklidir (Çetin, 1998). Bu hedefler;

- İhtiyaçların belirlenmesi ve kalitenin gelişimi için gerekli ortamın oluşturulması,
- Sürekli gelişim için hedeflerin belirlenmesi,
- Kalite komitesinin belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için görevlerin, sorumlulukların, görev gruplarının uygun araç ve gereçlerin belirlenmesi ve buna uygun olan bir organizasyonun oluşturulması,
- Eğitim faaliyetlerinden işletmedeki tepeden tırnağa tüm çalışanların yararlandırılması,
- Sorunlara çözüm getirecek projelerin uygulanması,
- Tüm faaliyetlerin raporlanması,
- Onay alınması

## **2.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Performans**

“Performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa “Kurumsal Performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “personel performans değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının

etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bunun yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır (Filiz, 2002).

Performans ölçütleri rutin faaliyete yönelik kararlar almaları, faaliyetleri kontrol ve planlamaları, süreç ve faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini belirlemeleri ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde iş görevleri motive etmeleri açısından yöneticilere yardımcı olurlar. Performans ölçütleri, işlerin mevcut durumu hakkında kullanıcıyı bilgilendirir ve faaliyet kontrolü, planlaması ve uygulanmasında uygun eylemlerin yapılmasını kullanıcıya ifade eder. Ayrıca iyi yapılan iş için verilecek uygun ödüller (ücret artışı, ikramiye, terfi ve tanınma) açısından, hem iş gören hem de yöneticilerin performansını değerlemeyi sağlar. Performans ölçütleri işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri saptar ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi verir. Bu amaca yönelik olarak performans ölçütleri gerekli güncel bilgileri sağlar ve iyileştirmenin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynar. Sürekli iyileştirme işletmenin başarıya ulaşması için performans ölçütlerine her zaman için gereken önemin verilmesi gerekir (Kabadayı, 2002)

### 3. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

#### 3.1. Sürekli İyileştirme ( Kaizen ) Kavramı

KAIZEN "iyileştirme" demektir. Kaizen felsefesi, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler. Toplam Kalite Kontrol veya şirket çapında kalite kontrol kavramları Japon şirketlerin prosese öncelik veren bir düşünce tarzı oluşturmaya ve organizasyon hiyerarşisinin her düzeyindekilerin katılımıyla sürekli iyileştirmeyi sağlayan stratejiler geliştirmesine yardımcı olmuştur. Şirketin herhangi bir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığını tek bir gün bile geçirilmemelidir. Kaizen stratejisinin verdiği mesaj budur. Ayakta kalabilmek için sürekli ilerlemenin şart olduğu iş dünyasında Kaizen bir yaşam tarzı olarak ortaya çıktı. Kaizen artık dünya çapında tanınan "Japona özgü" ve aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi çok sayıda uygulamayı bir araya getiren "Kaizen şemsiyesi" kavramı olarak bilinir (İmai, 2003).

Kaizen'in ilkeleri dendiğinde Deming'in 14 temel ilkesi akla gelir. Bunları kısaca özetlememiz gerekirse;

Liderlik yönetiminin önderliği ile kurum çalışanları aynı hedefe birlikte yürümeleri temel alınır. Liderlik sürekli iyileştirmede önemli bir rol oynar ve yol göstericidir karar vermede ve yönetimde kurum çalışanlarına örnek olur. Kurum kültürünün oluşmasını sağlar. Kurumun bütün birimlerinde TKY uygulamaları ve önce kalite kavramının benimsenmesi ve her alanına yerleştirilmesi gerekir ki buda daha hızlı ve verimli hizmet sunumunu sağlar. Buradan da kurum başarısı için sürekli iyileştirmenin her zaman dinamik ve sürekli bir eğitim süreç olması gerekliliği ortaya çıkar. Sürekli iyileştirme sonucu hem zamandan hem de maliyetten tasarruf etmek amaçlanır. Bu sürece üst yönetimin ve çalışanların katılımı sayesinde kurum içi ve bölümler arası iletişim artar. Kurumlar; sorunlar sistemdeki aksaklıklardan kaynaklıdır bunun çözümünü de çalışanlar yapmaktadır bilincine göre yönetilmelidir. Sürekli iyileştirmede sorumluluk sadece kalite olmalıdır bunun için çalışanların motive edilmesi önem taşır. Eğitim süreçte dinamik ve motive edici bir güç olarak kullanılmalı ve önem verilmelidir. Kurum için değişim sürekli ve kolay olmalıdır (Özkan,2005).

Sürekli gelişme toplam kalite kontrolün en önemli özelliklerinden birisidir. Bunun nedeni sürekli gelişmenin TKK' un itici gücü, motoru olmasından ileri gelir. Toplam Kaliteye geçiş kararlı ve sürekli gelişim ile olur. Bunu organizasyon bütün fonksiyonlarıyla mutlaka kabul etmesi gerekir. Özkan'a (2005) göre; sürekli iyileştirme:

- Kalite geliştirme çalışmaları için mutlaka gereklidir,
- Sorunlarla birlikte yaşama alışkanlığına karşı çıkar,
- En büyük kronik sorunu hedefler,
- Projeler oluşturarak sorunları programlı olarak ele alır,
- Ani ve büyük değişikliği" önler ve
- Mükemmel bir "kar merkezi" olabilir.

Toplam Kalite Yönetimi temel faaliyet olarak sürekli iyileştirmeyi esas alır. Sürekli iyileştirme kavramı Masaaki Imai tarafından Toplam Kalite Yönetimine kazandırılmıştır. Bu kavram bir felsefeyi bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre sürekli iyileştirme öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu hiç önemli değildir. Önemli olan küçük ama emin adımlarla daha ileriye gitmektir.

Sürekli iyileştirme, kayıpların azaltılması ve çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik düşüncelerin küçük adımlarla, fakat sürekli olarak hayata geçirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Sürekli iyileştirme, iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Sürekli İyileştirme Felsefesini bir şemsiye gibi düşünürsek bu şemsiyenin altında şu birimleri görmemiz mümkündür:



**Şekil 3.** Sürekli İyileştirme (Kaizen) Şemsiyesi

**Kaynak:** İmai, M. (2003). *Kaizen*. İstanbul: Kalder Yayınları, s;4. Kelebek Matbacılık

Sürekli gelişme için en çok kullanılan yöntemler şunlardır:

- Deming Döngüsü,
- Kalite kontrol çemberleri,
- Poke-yoke (hata önleme ve hata minimizasyonu),
- Sorun çözme ekipleri,
- İstatistik proses kontrol teknikleri,
- Proses akış analizi.

Sürekli iyileştirme artık dünya çapında uygulanmakta olan Japonlara özgü çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye kavramıdır. Sürekli iyileştirme stratejisi bir şirkete uygulandığında tüm kademeleri birebir örter ve tam anlamıyla sistemi çalıştırır. Sürekli iyileştirmenin işletme için yararlarını sayacak olursak (www.dahaa.com., 2009);

- Kuruluşun tüm etkinliklerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütürler.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin sorunları kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.



- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı gelişme gösterir.

Sürekli iyileştirmenin (KAIZEN) içerikleri şu şekilde sıralanabilir (Ersen, 1997);

- İşyerinde içinde kullanılacak sistemler ve yöntemler
- İşçi yönetim ilişkileri
- Pazarlama ve satış uygulamaları
- (Bize) mal satan firmalarla ilişkiler
- Araştırma ve geliştirme
- Ürün ve servis kalitesi
- Envanter, bakım ve üretim
- Yönetim

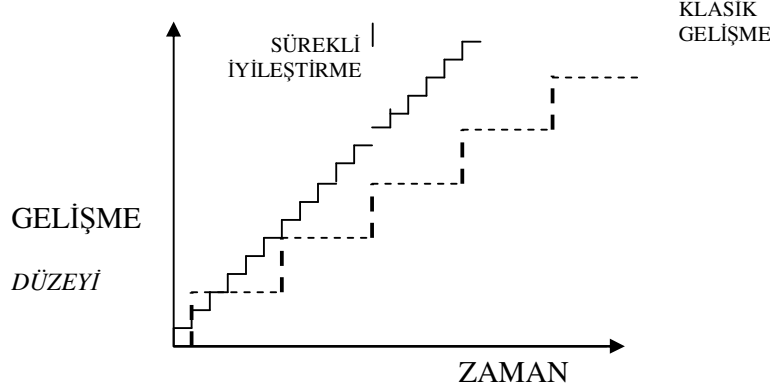
Sürekli iyileştirme (KAIZEN) kavramı; insanların hata yapabileceğini kabul eden, hataları kabul etmekten çekinmeyen, insanların işbirliği ile sistematik bir biçimde çok yönlü bir katılımı çalışmaları sağlayan ve insanların coşkuyla işleme yönelik düşündükleri ortamları sağlayacak bir "kültür" gerekliliğini benimser (Gür, 1998; Ersen, 1997).

Uygulamada sürekli iyileştirme (Kaizen) üç bölüme ayrılır (İmai, 2003; Gür, 1998):

1. Yönetim Öncelikli Kaizen: Japon yönetimi, genel olarak bir yöneticinin zamanının en az yarısını iyileştirmeye ayırması gerektiğine inanır. Burada Yönetim öncelikli Kaizende aynı zamanda; Kaizen takımları, proje takımları ve çalışma takımları gibi grup yaklaşımları kullanılır. Bu gruplar KK çemberlerinden oldukça farklıdır, çünkü bunlar yönetim ve destek personelinden oluşmaktadır ve faaliyetleri, yönetim görevinin rutin bir parçası olarak benimsenir.

2. Grup Öncelikli Kaizen: KK çemberleri, gönüllü yönetim grupları ve problem çözme tekniklerini kullanan küçük gruplarca gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşım PYDH döngüsünü gerektirir. Ekipteki üyelerce, sorun belirlemenin yanısıra, nedenlerin belirlenip analiz edilmesi, çözüm önlemlerin geliştirilmesi ve yeni standartların süreçlerin oluşturulmasını içerir.

3. Birey Öncelikli Kaizen: Öneri sistemi, birey öncelikli kaizenin gerçekleştirilmesine ve kişinin daha çok değil, daha akıllıca çalışmasını sağlamaya yönelik bir araçtır. Birey öncelikli iyileştirme sonsuz bir olanaktır denebilir.



Şekil 4. Gelişme Yaklaşımları

**Kaynak:** Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavram ve Uygulamalar) Doç Dr. Mina Özevren Alfa Basın Yayım Dağıtım

Kaizen denilince akla ani büyük değişiklikler, dev adımlar gelmemelidir. Tersine Kaizen küçük fakat sürekli adımlarla gelişmeyi simgeler. Kaizen süreçlere yöneliktir. Sonuç iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir Kaizen'in diğer bir özelliği, herkesin katılımını gerektirmesidir. Sürekli gelişme kolektif olarak takımlar vasıtasıyla sağlanacaktır. Bu nedenle Kaizen, "herkesin katıldığı sürekli gelişme" şeklinde tanımlanabilir (İmai, 2003).

Sürekli iyileştirme; süreçlere yönelik ve kullanılabilir her türlü veri ve teknoloji ile yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve kurum maliyetlerinde bir düşmeyi süreçlerdeki dinamizmi ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme, sonuçlardan ziyade süreçlere yöneliktir. Çünkü sonuçların iyi olmasının nedeni süreçlerin iyileştirilmesine bağlıdır (Özkan,2005).

Sürekli iyileştirme çalışan boyutunda; insanın kaynak olarak görülmesini, işletmenin dışında da bu kaynaklara yönelinmesini eğitim, yetiştirme, gelişmeye önem verip uygulamaya girişilmesini; ekip oluşturmayı ve çalışanları yalnızca

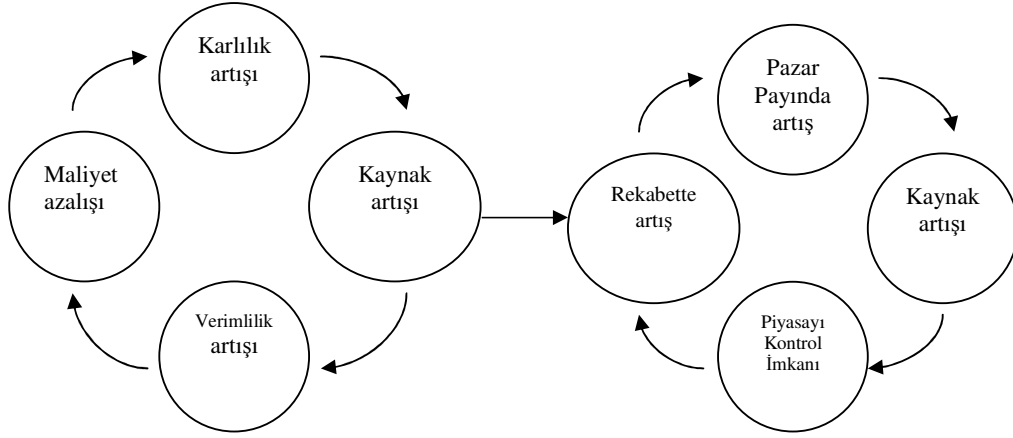
performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir. Süreç boyutunda ise; süreçlerin korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini zaman boyutunda pazardaki değişimleri, gelişmeleri hızla cevap verebilme hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği vb maliyetleri düşürerek geliştirme ve böylece faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemektedir. Teknoloji boyutunda sürekli iyileştirme; maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme vb. uygulamalar ile gerçekleştirilmektedir (Çetin, 2000)

**Tablo 3.** Sürekli iyileştirme – Klasik gelişme arasındaki karşılaştırma

Sürekli İyileştirme	Klasik Gelişme
Sürekli küçük adımlar	Aralıklı büyük adımlar
Ayrıntılı ilgi	Büyük atılımlara ilgi
Yavaş sürekli değişim	Ani değişim
Herkesin katılımı	Az sayıda kişinin katılımı
Açık paylaşım, bilgi	Gizli saklı bilgi (know how,patent)
Grup çalışması	Bireysel çabalar
Uyarılma	Yaratıcılık
Mevcudu koruma ve geliştirme	Mevcudu yıkıp yerine yenisini yapma
Küçük yatırım büyük çaba	Büyük yatırım küçük gayret
Sürece yönelik	Sonuca yönelik

**Kaynak:** Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavram ve Uygulamalar) Doç Dr. Mina Özevren Alfa Basın Yayım Dağıtım

Sürekli iyileştirmenin temelinde; proseslerde çalışanlar tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler vardır. Sürekli iyileştirme proses iyileştirme çalışmalarını ve bunun için çalışan personeli destekleyen bir sistemdir. Mutlaka daha iyi olanı vardır gözüyle bakıp, tüm kurum çalışanlarının iyileştirme çalışmalarına aktif katılımı ve iyileştirmeyi hedeflemesi gerekir. Çalışanlar yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini düşünmek ve taslaklar hazırlamak ve çözümler yapmak zorundadır (Özveren,2001).Temel koşul mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir.



**Şekil 5.** Sürekli İyileştirme Döngüsü

**Kaynak:** Özveren, M. Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavram ve Uygulamalar) Alfa Basın Yayım Dağıtım

Sürekli iyileştirme adımları dört aşamadan oluşmaktadır (onlinekalite.com, 2009);

1. Sürekli gelişmeyi sağlayacak alt yapının oluşturulması.
2. Sürekli iyileştirme için projelerin ve hedeflerin belirlenmesi.
3. Etkin proje yönetiminin gerçekleştirilmesi.
4. Proje ekiplerine hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisi.

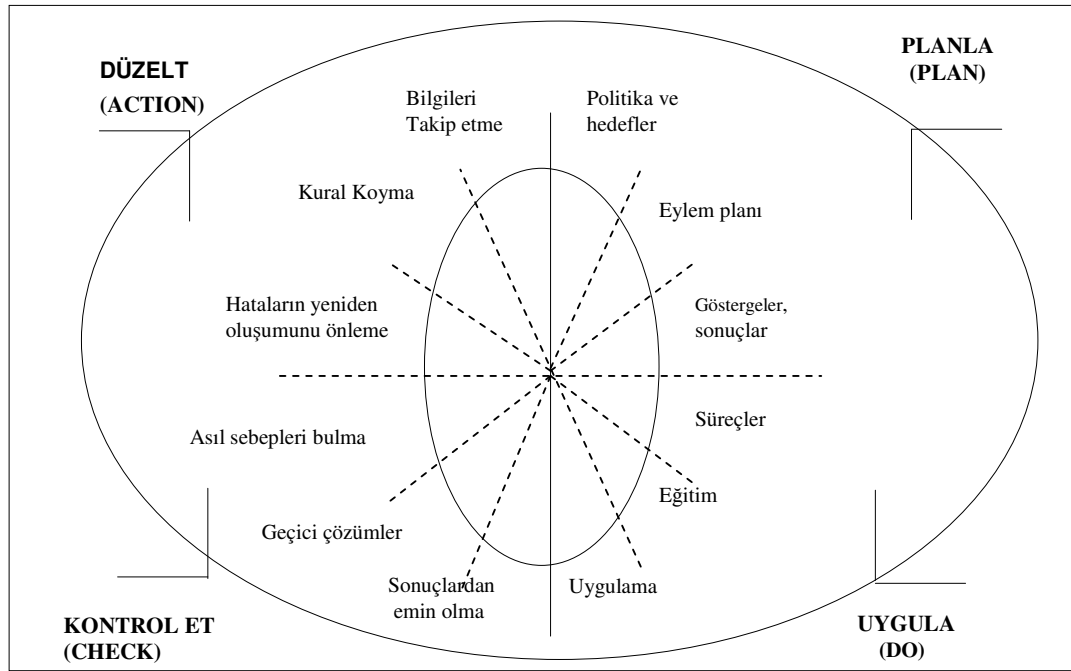
Problem çözme araçları olarak yedi istatistiksel araç ise;

1. Neden-Sonuç Diyagramları
2. Pareto Diyagramları
3. Histogramlar
4. Tabakalama
5. Dağılma (Serpilme) Diyagramları
6. Çetele Diyagramları
7. Kontrol Şemaları

Tüm bu teknikler yalnız üretimde değil, planlama, tasarım, pazarlama, satın alma ve teknoloji gibi bazı bölümlerde de kullanılır. Söz konusu yedi yöntem Temel İstatistiksel Yöntemler ya da Sistemik İyileştirme Süreci Yöntemleri (SİS) olarak da adlandırılır. (onlinekalite.com, 2009)

### 3.2. Sürekli İyileştirme Çevrimi

Sürekli iyileştirme sürecinin etkin kontrolü için sistematik bir yaklaşımdır. Yönetimin herhangi bir süreci kararlı duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla son olmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir. Bir plan geliştirilir (Planlama), plan sınama amacıyla test edilir (Yapma), test planın etkileri izlenir(Kontrol), süreç üzerinde uygun düzeltici çalışmalar yapılır(Düzelme, iyileştirme)

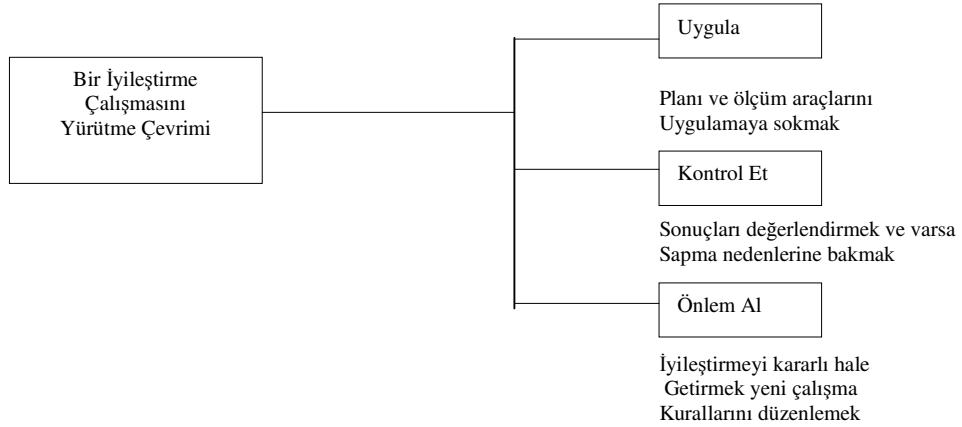


Şekil 6. Pukö Döngüsü

Kaynak: [www.ziyanurkose.com](http://www.ziyanurkose.com) , 2009

Planla-uygula” şeklinde ortaya çıkan statik yönetim anlayışı dinamikliğini Shewart döngüsü adı da verilen, PUKO Döngüsünü “kontrol et-düzel” şeklinde ifade edilen öğelerle kazanmıştır. Bilindiği gibi pek çok yönetici sadece planlama yapar ve bunları uygular, küçük bir grup ise bunları denetler. Oysa kalıcı ve sürekli bir gelişim her aşamanın bir önceki ve bir sonraki aşamayla birlikte en iyiye ulaşmaya çalıştığı bu çevrimin tekrarı ile mümkündür.

Sürekli geliştirmeyi; dört alanda elde edilen iyileştirmeler, meydana getirmektedir. Daha yüksek kaliteye ulaşmak üzere sürekli iyileştirme gerçekleştirilirken, bunun bütün çalışanlar tarafından benimsenen bir yaşam tarzı olması en önemli husustur. Pukö evirimi iyileştirme için bir dizi faaliyeti gerekli kılmaktadır. Bu durumu bir Şekil üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.([www.ziyanurkose.com/tky](http://www.ziyanurkose.com/tky) )



**Şekil 7.** Bir İyileştirme alışmasının Yürütülmesi

**Kaynak:** Efil, İ. (2009). *TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada önemli bir araç ISO 9000Kalite Güvence Sistemi*

### 3.3. Sürekli İyileştirme ve Tam Katılım

TKY' nin kalitenin sürekli iyileştirme, problemlerin tespiti ve analizi, çözümü, grup çalışması gibi tüm işletme işlevlerine nüfuzu ancak tüm çalışanların sürece katılımı ile yapılabilecek bir yaklaşımdır. Katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve işgörenlerin işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm gerçekleşmelidir. Katılımcılık yeterince ve yaygın bir biçimde gerçekleşmediği sürece kuruluş içinde ve dışında müşteri odaklılık, devamlı iyileştirme anlayışının tüm süreçlere yerleştirilmesi ve toplumsal sorumluluğun paylaşılmasının başarılması kaçınılmazdır (Şahin, 2009).

### 3.4. Sürekli İyileştirme Stratejisinin 5s Amaçları

Sürekli iyileştirme uygulamasında başarılı olabilmek için, kafa yapılarının ve alışkanlıkların değişimine gerek vardır. Japonlar tarafından uygulanan, 5S adı verilen, yönetimde açıklığın bir göstergesi olarak kendini tekrarlayan beş basamak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ersen, 1997; İmai, 2003; Tankut, 2009).

1. *SEIRI* : Sınıflandırma - İşyerindeki gerekli ve gereksiz parçaların belirlenmesi ve gereksizlerin uygun bir şekilde uzaklaştırılması.
2. *SEISO* : Temizlik - İşyerinin kirden ve tozdan arındırılması.
3. *SEITON* : Düzenleme - Malzemelerin gerektiğinde kolay bir şekilde ulaşılabilecek pozisyonda yerleştirilmesi ve uygun kullanılabilir şekilde stoku.
4. *SEIKETSU* : Standartlaşma - ilk üç temeldeki işlerin sürekliliğinin sağlanması.
5. *SHITSUKE* : Disiplin – İş ortamında kurallara ve standartlara uyum.

Olarak kelime anlamları açıklanmıştır. Kelime anlamlarından yola çıkarak üst yönetimde açıklığın bir göstergesidir şeklinde İmai (2003) tarafından yorumlanmaktadır.

Masaaki İmai'ye göre Sürekli iyileştirme prosese öncelik verir, kişilerin prosese yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. Hiç bir işlem, hiç bir akış küçük bir iyileştirme yapılmayacak kadar mükemmel değildir. İyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle de o işte çalışanların görevidir. Nerede ve ne zaman bir iyileştirme olsa, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileşmeye yol açacaktır. Kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Günümüzde rekabet gücü yüksek işletmeler incelendiğinde bunların başarılarının altında Toplam Kalite olgusunun yer aldığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel unsuru olarak ta Kaizen (sürekli iyileştirme) kavramının benimsenmesi ve işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır (İmai, 1997; Göztepe, 2009).

Sürekli iyileştirme çerçevesinde, 5S amaçları (Ersen,1997):

- Her çalışma alanı temiz, aydınlık ve sevimli olmalıdır.
- Üretim sürecinde kaliteyi sürekli geliştirebilmek için ekipman ve yardımcı ünitelerin bakımı yapılmalıdır.
- Çalışma standartlarına uymak için gerekli disiplin kurulmalıdır.
- Fabrika operasyonlarında güvenlik ve süreklilik sağlanmalıdır.
- Değişkenlikler azaltılarak kalite geliştirilmelidir.
- Aydınlık cana yakın, disipline olmuş ve çalışmanın takdir edildiği bir atmosfer sağlanmalıdır.

### **3.5. Sürekli İyileştirme (Kaizen) Stratejisinin Uygulanması İçin İmai'nin Önerdiği İlkeler**

TKY de sürekli iyileştirmeden söz edildiğinde Japon bilim adamı Masaaki Imai akla gelir. Sürekli iyileştirmenin odak noktasında insanın olduğunu savunur. Kalite insanla başlar ancak insan organizasyonda doğru yere yerleştirilirse, kalite uygulama kurallarını ve yapılan işle ilgili donanımın doğruluğundan ve uygunluğundan söz edilebilir.

Önce insan kalitesine önem verilir, sonra TKY uygulanacak kurumun kalite kavramına çalışanlarından başlayıp bu çalışmanın yarısını tamamlamış olduklarını anlamına gelir ( [www.ziyanurkose.com/tky](http://www.ziyanurkose.com/tky), 2009; Coşkun, 2000; İmai, 2003).

Üst Yönetim İçin Sürekli Geliştirme Stratejisi;

- Üst yönetim sürekli geliştirme stratejisini kavramalı.
- Üst yönetim sürekli geliştirme stratejisinin uygulanması için destek olmalı.
- Üst yönetim, organizasyonda sistemleri, prosedürleri ve yapıları oluşturarak sürekli geliştirme stratejisinin amaçlarını oluşturmaya çalışmalı.



### Bölüm Şefleri İçin Sürekli Geliştirme Stratejileri

- Bölüm şefleri, çalışanlar ile arasındaki iletişimi geliştirmeli ve organizasyon içerisinde yüksek moralin kazanılmasını sağlamaya çalışmalı.
- Bölüm şefleri sürekli geliştirme stratejisinin başarıyla uygulanması için çalışanlara rehberlik etmeli.
- Bölüm şefleri organizasyonda sürekli gelişmenin sağlanması için kalite çemberleri oluşturulmasını sağlamalı ve bu gruplar içerisinde çalışanları desteklemeli.
- Bölüm şefleri, çalışma gruplarının toplantılarında disiplini sağlamalı.

### Orta Düzeydeki Yöneticiler İçin Sürekli Geliştirme Stratejisi;

- Orta düzeydeki yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen sürekli geliştirme amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemeli.
- Orta düzeydeki yöneticiler, çalışanların sürekli geliştirme felsefesini anlamalarını ve kavramalarını sağlamaya çalışmalı.
- Orta düzeydeki yöneticiler çalışanların organizasyon içerisinde problem çözme konusunda bilgi ve becerilerini arttırmayı amaçlamalı.

### Çalışanlar için sürekli geliştirme stratejisi;

- Çalışanlar sürekli geliştirme stratejisine küçük grup toplantıları ve öneri sistemi ile destek olmalı.
- Çalışanlar Workshop'larda disiplinli olarak çalışmalı.
- Çalışanlar organizasyon içerisindeki problemlerin daha iyi ve çabuk çözülmesi için çaba göstermeli.
- Çalışanlar eğitim programlarına aktif olarak katılarak, bilgi ve becerilerini geliştirmeli

## 3.6. Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme

Sağlık Bakanlığı kaliteyi iyileştirme amacıyla hastanelerde TKY uygulamasını sağlamaya çalışmaktadır. Yöneticiler hastanelerinde TKY nin uygulanmasında bir lider rolü almak istediklerini ancak bu rolü üstlenmek için TKY

nin anahtar kavramları ve yöntemleriyle ilgili yeterli miktarda eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle yöneticilere TKY hakkında yeterli eğitim verilmelidir (Doğan, 2004).

Bir kuruluşun Kalite İyileştirme Programına (KİP) başlamadan önce yerine getirmesi gereken belirli gereklilikler vardır. Bunun için öncelikle (saglik.gov, 2009); kalite konusunda bilgisi yetersiz olanların oryantasyon eğitimine katılmaları ve konuyu anlamaları, en az bir kişinin mutlaka konuyla ilgili oryantasyon eğitimi almış olması gerekmektedir.

Bir oryantasyon eğitime sahip olmak için ise ( saglik.gov, 2009);

- Kalite yönetimi ve kalite teknikleri konusunda seminerlere katılmak,
- Konuyla ilgili uzmanların yayınlarını okumak,
- Kaliteye yönelik yönetim ve istatistik kurslarına katılmak gerekmektedir.
- Ayrıca kuruluş dışı uzman bir danışmanın yol göstericiliğinde sistem kurma çalışmaları yürütülebilir.

TKY ve Sürekli İyileştirme uygulamalarının yararları (Gür, 1998):

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılık oluşturur,
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır,
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kısa ve kalıcı biçimde çözümlenir,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyon artar,
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

“Sağlık kurum ve kuruluşlarımızda yönetim yapısı dikey bir işleyiş göstermektedir. Kurum ve kuruluş içinde çalışanlar kendilerini, yaptıkları işlerden sorumlu fakat yetersiz görmektedir. Kurum tepe otoritesi ise, sistemde yer alan ara kademe yöneticilerin sorumluluğunu taşıdıkları görevlerin gerektirdiği tüm bilgilere sahip oldukları varsayımı ile, bir ihtiyaç karşılanması isteğini bir bir alt kademeye “nasıl yapılacağı” hakkında yeterli açıklama yapmadan “gereğini rica ederim” notu ile aktarmaktadır. Bu talep akışı “gereği ricasıyla” tabana doğru aynı şekilde iletilmektedir. Ara kademe yöneticisi, yayın tarihi ne olursa olsun, mevcut kanun ve

yönetmeliği baz alan bu “gereği” yukarı doğru iletmekte ve bu görevi tamamlamaktadır (Çoruh,1998). Buradan anlaşılacağı gibi kamu kurumlarında iyileştirme ve gelişme hareketleri sınırlandırılmış ve denetim altına alınmıştır.

### **3.7. Sağlık Kurumlarında Sürekli İyileştirme Çalışmalarında Performans Yönetimi**

Sağlık sistemleri çok değişkenli karmaşık yapılardır. İnsanların alışkanlıkları, inançları başta olmak üzere ekonomik, sosyal olgular, iklim ve coğrafya gibi birçok iç ve dış etkenler sağlık sisteminin performansını etkileyebilmektedir.

Bu temel performans göstergelerini olumlu yöne doğru geliştirecek olan sistemi oluşturan organizasyonlar, kurumlar, kişiler ve bunların ortaya koydukları uygulamalarıdır. Dolayısıyla uygulama boyutunda yer alan detaylar, sistemin performansına önemli derecede etki edecektir. İyi bir sistem performansı elde etmek için uygulamada verimlilik, sağlık hizmetlerine erişim ve kaliteli hizmet sunumu önemli araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlık kurumlarında sunulan hizmetin etkililiğini ve kalitesini arttırmak, daha iyi sağlık hizmet sunumu sonucu elde etmek için zamanla artan oranda performans yönetimlerine ağırlık verilerek uygulamalar devam etmektedir.

Verimlilik, kaynakları en uygun şekilde kullanarak en az maliyetle yeterli ve doğru hizmet üretmektir. Arz talep dengesizliğinin kısa vadede ortadan kaldırılması, ancak verimlilikle mümkün olabilir. Uzun vadeli çözümler için arzı artıracak insan gücü ve kurumsal yatırımların teşvik edilmesi ile talep artışının makul düzeyde tutulabilmesi için politikalar geliştirilmesi sonuç verse de bu sonuçlar verimlilikten bağımsız olarak elde edilemeyecektir. Her halükarda verimlilik sağlık sisteminin performansının artırılmasının ön şartlarından biridir. Bu yüzden ki hizmet sunumunda verimlilik için toplam kalite yönetimi uygulamalarının gerekliliği bir kez daha ön plana çıkmış ve önemini yinelemiştir (Gökmen,2001).

Sağlık hizmetini yönlendirme, teşvik etme ve bu yönde, denetim mekanizmaları geliştirme ve her şeyden önemlisi verimli, kaliteli bir sağlık

hizmetinin sürekliliğini sağlama amacıyla geliştirilmesi gereken motivasyon unsurları göz ardı edilemez. Finansmanı performansa bağlamak bunun bir yöntemidir. Her zaman daha iyisini yapmayı özendirmek durumundayız. Bir organizasyonun, bir bütün olarak daha iyisini yapmak için bir sebebi olmadıkça beklenen değişimler ya çok yavaş olacak, ya da hiç olamayacaktır.

Performans yönetimi için bu tanımlamaların tartışmaya fırsat vermeyecek şekilde net olarak yapılmış olması gerekir ki TKY uygulama sürecinde kullanılan talimatlar veri toplama ve ölçüm için hazırlanmış formalar performans yönetiminde Bu amacı gerçekleştirmek için farklı performans ölçütleri üzerinde durulmaktadır. Hizmet sunulan insanların mutluluğunu sağlamak, daha iyi bir sağlık düzeyi (çıkıtı) elde etmek, iyi tanımlanmış kaliteli bir sağlık hizmet sunum sürecine uymak, bu hizmeti sunmak için kullanılan alt yapı, insan ve malzeme kaynaklarında (girdi) tanımlanmış normları yerine getirmek bu ölçütlerin başlıcalarıdır. Performans ölçütü olarak bunların hangisi kullanılırsa kullanılsın eleştirel yaklaşımlardan kurtulabilmek mümkün değildir. Her birinin avantaj ve dezavantajları vardır. Bu yüzden hakkaniyetli bir performans ölçümünü gerçekleştirmek isteyen sağlık politikacıları, bu ölçütlerin hepsini bir arada kullanabilecek bir sistem tasarlama eğilimindedirler.

Kalite Geliştirme ve Kurumsal Performans Ölçümü 2005 yılının ikinci yarısında uygulamaya konan kurumsal performansın ölçülmesini hedefleyen yönerge ile nicelik ölçümüne ve buna dayalı ölçütlere göre performans değerlendirmesi sistemine nitelik boyutu kazandırılmıştır. Kurumsal kaliteyi geliştirmeye yönelik olarak uygulanan yaptırımlar, bir kısmı uluslararası kabul görmüş hastane kalite ölçütlerini kapsarken, bir kısmı da kendi ihtiyaçlarımıza göre şekillendirilmiştir. Bu ölçütlerin değerlendirilmesi ile hizmet sunan kurumun bir bütün olarak performansı ölçülebilmektedir. Bu şekilde hastanelerin birbirleriyle sayısal olarak karşılaştırılması ve hastanelerin belirlenmiş hedeflere olan uzaklıklarını bilmek mümkün olmaktadır (www.saglik.gov, 2009).

Hastanenin sağlık hizmetlerine ilişkin kalite ölçümü için uluslararası akreditasyon standartlarından (Joint Commision International Accreditation) kamu hastanelerimizde test edilerek seçilmiş 100 kriter alınarak bir öz değerlendirme ön görülmüştür. Bu kriterler, hastaların değerlendirilmesi, hasta bakımı, bakıma ulaşım

ve bakımın sürekliliği, hasta ve yakınlarının eğitimi, hasta ve ailesinin hakları, yönetişim, yöneticilik, yönlendirme, çalışanların nitelikleri ve eğitimleri, kalite iyileştirme ve hasta güvenliği, bilgi yönetimi, tesis yönetimi ve güvenlik, enfeksiyonların kontrolü ve önlenmesi gibi hususlara odaklanmaktadır.

Her ne kadar başlangıçta bir dış değerlendirme koşulu getirilmemişse de, kurumda kalite bilincini oluşturması açısından bu uygulama çok önemlidir. Sistem sadece parasal bir ödeme modeli olmayıp belirlenen “başarı ölçütlerine” göre personeli ödüllendirerek bireysel verimliliği arttırmasının yanında “kurumsal performans kriterleri” ile birlikte tutumluluk, verimlilik ve etkinlik sağlayan bir uygulamadır.2003 yılının başında Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın hayata geçirilmesi ile birlikte sistem konusunda ilk çalışmalar başlamıştır. Bu bölüm Sağlıkta Performans Yönetiminden derlenerek alınmıştır (Aydın, 2004).

### **3.8. Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme Uygulamaları Yapılan Sağlık Kurumlarında İnovasyon Yönetimi**

İnovasyon icat değildir. İcatların sonuçlarından yararlanabilir ancak asıl önemli olan ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış, bilinmeyen bir şeyleri yapmaktır. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. İnovasyonun büyüklüğü yaratacağı etkinin büyük olacağı anlamına gelmez. Mevcut ürünlerde, hizmetlerde ve süreçlerde tamamlanmayı bekleyen küçük parçalar, büyük inovasyonları doğurur (Elçi, 2007).

Yenilik (inovasyonun) tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu gelir. Kılavuzun halen yürürlükte olan 2005 sürümünde yenileşim aşağıda şekilde tanımlanır: “Yenilik (inovasyon), yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” ([www.yenilesim.org](http://www.yenilesim.org) ,2006).

İnovasyonun gerektirdiği risk alma, başarısızlıklardan öğrenme kamu yönetiminde az rastlanır durumlardır. Bu nedenle kamuda inovasyonun iyi anlaşılabilmesi için yapısal (organizasyonel) boyuta da bakmak ve kamu yapısını iyi bilmek gerekir. İki türlü inovasyon süreci mevcuttur. Bunlar yatay ve düşey inovasyonlardır.

İnovasyon bütünsel bir yaklaşımla ele alındığında, girdinin ürün veya hizmete dönüştüğü yatay boyutta bir süreçten (*proses*) söz edilmektedir. Örneğin bir hasta başvurusu ile başlayan süreç; “tanılama-tedavi-izleme”den oluşur. Bu süreçte yer alan farklı disiplinlerde ve kullandıkları teknik ve teknolojilerde yapılacak inovasyonlar, “*işlevsel-fonksiyonel inovasyon*” olarak tanımlanabilir. Amacı ve işlevi belli olan kurumun tasarımı ve yapılanması ile ilgili inovasyon ise “*süreç inovasyonu*” olarak tanımlanabilir. Yatay inovasyon sürecinde, birimler veya disiplinler arası iletişimsizlik, bir profesyonel grubun diğer(ler)ini dikkate almaması veya eşgüdümdeki eksiklikler inovasyonun oluşmasını engelleyen “*duvarlar*” oluşturabilir. Bu boyutta hiyerarşik yapılar arasında “yatay” boyutta görülen sorunlardan kaynaklanan ve inovasyonun oluşum ve yayılımını engelleyen “*yalıtımlar*” oluşabilir. (Aksoy,2007)

Bütünsel inovasyon yaklaşımının düşey boyutunda ise yönetim ve siyasa oluşturma yer almaktadır. Yine sağlık sisteminden örneklenecek olursa düşey yapı:

- Doktor, hemşire ve diğer profesyonellerin sağaltım ve bakım yaptıkları operasyonel düzey,
- Farklı disiplinlerin yönetildiği sağlık bakım düzeyi,
- Bir bütün olarak servis yapılarının yönetim düzeyi,
- Bölgesel ve ulusal sağlık sistemlerinin oluşturulduğu düzey olarak tanımlanabilir.

Kamu kurumu içindeki “yatay” ve “düşey” boyutta inovasyonların kendilerine özgü, “dili, standartları, prosedürleri ve dinamikleri” vardır. Örneğin bir sağlık kurumu içinde “yatay” boyut hastanın iyileştirilmesi ile karakterize edilirken, “düşey” boyut, hiyerarşik güç ve ekonomik yanı ile karakterize edilir. (Aksoy, 2007)

Bugün pek çok firmada, özellikle Ar-Ge departmanlarına seçilecek liderlerde liderlik niteliklerinden çok teknik uzmanlık aranmaktadır. Akademik çalışmalar, teknik uzmanlık kadar yönetsel becerileri yüksek, çalışanlarının psikolojilerini ve motivasyonlarını gözeten, komuta-kontrol esası yerine katılımcılığı ve ekip ruhunu ön plana çıkaran, inovasyonu destekleyen kültür ve yapılar yaratan, vizyoner ve girişimci liderlerin inovasyon performansı açısından çok daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Uluslararası literatür, örgüt kültür ve yapıları, ekip çalışması, inovasyon yapıları beklenen profesyonellerin psikolojileri ve motivasyonları gibi konuların ve hepsinin üzerinde önemli etkileri olan liderlik konusunun, inovasyon yapmadaki önemine işaret etmektedir. Bu anlamda, Türkiye'deki inovasyon çalışmalarında bütüncül bir yaklaşım izlenmeli, pozitif bilimlerle birlikte sosyal bilimler alanında da bu konudaki çalışmalara ağırlık verilmelidir. Ayrıca, ulusal düzeyde yüksek bir inovasyon performansına sahip olabilmemiz için, özel sektör kadar, kamu sektöründe de dönüşüme ve bu dönüşümü gerçekleştirecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu noktada, literatürün kamu sektöründe dönüştürücü liderliğin özel sektöre kıyasla daha da olumlu sonuçlar verdiği tespiti çarpıcıdır. Dolayısıyla, dönüşüm ve inovasyon konuları sadece özel sektör kapsamında değil, kamu sektöründe de irdelenmelidir. (Gümüşlüoğlu, 2009)

Kurum içinde etkili bir inovasyon kültürü oluşması ve yaygınlaşması için ilk olarak üst düzey yöneticilerin bunu benimsemesi ve teşvik etmesi gereklidir. Bu sayede çalışanlar sürece dahil edilerek inovasyonun şirket içi bir kültür olarak benimsenmesi sağlanmaya başlayacaktır. Ayrıca bu, personelin şirkete bağlılığını da arttıracak bir uygulamadır. Bu platform çalışanların;

- Dinlenmek ve anlaşılma ihtiyacını,
- Başarılarını paylaşma ihtiyacını,
- Ait olma ihtiyacını,
- Fark edilme ihtiyacını,
- Önemsene ihtiyacını,
- İz bırakma ihtiyacını karşılayarak sıra dışı özelliklerini açığa çıkarmalarını sağlayacaktır.

Şirket içi inovasyon çalışmaları bu kültürün yayılmasında ilk basamaktır. Bu sürece katkıda bulunan personele bir takım ödüller verilerek teşvik edilmesi gerekli ve önemlidir. Bunun yanında çalışanların sunduğu inovatif çözümlerin şirket içinde aktif olarak kullanılması ise ayrı bir motivasyon kaynağı olacaktır. Ayrıca açık sicil uygulaması olan şirketlerde katılımcı olunması teşvik edilir ve sicil puanına etki eder bir halde sunulur. Personel şirkete fayda sağlayacak bir öneride bulunduğu anda kariyeri içinde siciline artı puan eklemiş olur. Bu gibi çalışmaların kişisel beceri ve şirket yükselişlerindeki payı çok büyük olduğundan dolayı her iki taraf için de faydası oldukça fazladır ( Karatoy,2009).

Kamu çalışanlarının yenilikçi yaklaşımlarla vatandaşa götürecekleri hizmetlerin niteliğinin, yaygınlığının ve erişilebilirliğinin adil olarak sağlanması için oluşturulması gereken yenilikçiliğe özendirici ortamın yanı sıra kamu yönetimi ile kamu çalışanları arasındaki güvenin ve kamuda çalışmanın onur verici, ayrıcalıklı ve değer verici bir konum olduğunun yaşama geçirilmesi gerekir ( Akyos, 2007 ).

İnovasyonu başarıyla yöneten firmalar liderlik ve risk alma özelliğine sahiptir. Firmada çalışan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk verilir: Tüm düzeylerdeki çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenir; birbirleriyle sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine işbirliği için biraraya gelmiş ekipler oluşur; daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılır.

İnovasyonu başarıyla yönetebilmeniz için,

- Firmanıza özel bilgi, deneyim ve bunları kullanma yeteneğinin varlığı şarttır.
- Kurumsal stratejinizin en önemli bölümünü inovasyon stratejiniz oluşturmalıdır. Bu stratejinin amaçlarının başında firmaya özel bilginin toplanması gelmelidir.
- İnovasyon stratejiniz, teknolojiye mevcut ve beklenen gelişmeleri, tehditleri ve pazardaki talepleri değerlendirmenizi sağlayacak şekilde hızla değişen karmaşık dış ortamla başa çıkmanızı sağlayacak biçimde şekillendirilmelidir.
- İç yapılar ve süreçler, potansiyel olarak birbiriyle çelişen gereksinimleri dengelemelidir. Burada amacınız, teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün



grupları içinde özel bilgilerin saptanmasını ve geliştirilmesini sağlamak ve bu bilgileri teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün gruplarında kullanmak olmalıdır.

Teknoloji-tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen inovasyon çalışmaları sadece "teknolojik inovasyon"u değil, "organizasyonel inovasyon" ve "sunumsal inovasyon"u da kapsar. Kaldı ki, teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlık teknolojik inovasyona veriliyorsa da, organizasyonel ve sunumsal inovasyona yeterli kaynak ayrılmadan başarılı olunması beklenemez (Elçi 2007).

Kamu sektöründe inovasyon karmaşık ve zor bir süreçtir. İnovasyon için kamuda görev alanların içinde buldukları koşulları anlamalarını, inovasyon olasılıklarını ve kurumlarının kısıtlarını görmelerini sağlayacak araçlara ve tekniklere gerek vardır (Karatoy, 2009).

Kamu çalışanlarının yenilikçi yaklaşımlarla vatandaşa götürecekleri hizmetlerin niteliğinin, yaygınlığının ve erişilebilirliğinin adil olarak sağlanması için oluşturulması gereken yenilikçiliğe özendirici ortamın yanı sıra kamu yönetimi ile kamu çalışanları arasındaki güvenin ve kamuda çalışmanın onur verici, ayrıcalıklı ve değer verici bir konum olduğunun yaşama geçirilmesi gerekir (Aksoy, 2007).

Sağlık kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları sırasında yer alan ve kurum için büyük önem taşıyan sürekli iyileştirme basamağı organizasyonel inovasyonla iç içe bir kavram oluşturma yolunda gelişerek ilerleyen teknoloji ve müşteri istekleri sayesinde yakınlaşarak entegre olmaktadır. İnovasyon ve sürekli iyileştirme ayrı kavramlar olmalarına rağmen yönetim anlayışı bakımından aynı düşünceyi hedeflemişlerdir.

Organizasyonel inovasyon: Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder (Elçi, 2007 - [www.focusinnovation.net](http://www.focusinnovation.net) ). Bu tanımla organizasyonel inovasyonun TKY ve sürekli iyileştirme yönetimine yakınlığını görmek mümkündür.

## 4. SAĞLIK KURUMLARINDA TKY SÜREKLİ İYİLEŞTİRME’NİN ÇALIŞAN MOTİVASYONA ETKİSİ

### 4.1. Motivasyon ve İlgili Kavramlar

“ Motive “ temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de ihtiyaç denir. Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları önemlidir (Ateş, 2009).

Motivasyon, insan kaynaklarını belirlenen hedefe veya amaçlara doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Daha geniş ifade ile motivasyon, işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Kıdak,2009).

Motivasyon Alt Sistemi;

"İnsan, gereksinimlerine göre davranan bireysel bir bütündür" yaklaşımdan hareketle geliştirilen kavramların birinde verilen denkleme göre kişisel performans, beceri ile motivasyonun çarpımıdır. Bu yaklaşım örgütsel etkinliği artırmaya yönelik motivasyon uygulamalarının ivmelenmesine yol açmıştır. Ödülün olmadığı yerde var olan sistemi sürdürmek veya yeni bir sistem kurmak olanaksızdır. Çünkü çaba, ödül ile motive edildiğinde ortaya çıkan bir davranıştır (Gür,1998).

Dr. Deming, hataların% 98 inin sistem (yönetim), % 2’sinin ise insan kaynaklı olduğunu belirtir. Yönetimin temel görevi sistem geliştirmektir. Yani, başarı için temel etken sistemdir. Sistemin gelişmesi için de tüm çalışanların katılımı esastır. Motivasyonda en etkili motivatörün “para” olduğu düşüncesi doğru değildir. Önce “ ödül “, daha sonra “para “ unsuru üzerinde durulmalıdır. Bu konuda yapılan araştırmalar sonuçları şöyledir (Kavuncubaşı, 2000);

İnsanların barınma, giyinmek, sağlık, eğitim vb. gereksinimleri vardır. Karşılana gereksinim, motivasyon ögesi olmaktan çıkar. Beklentilerin gerisinde kalan gerçekleşme ise demotivatör olur.

“Dış etki” ye dayalı motivasyon geçicidir. Biri pozitif, diğeri negatif motivatörler ancak bir kez etkili olabilirler. Motivasyonun yenilenmesi, motivatörün şiddetlenerek yenilenmesine bağlıdır.

Kalıcı motivasyon, kişinin içinden kaynaklanandır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olması için;

- Kişileri demotive eden unsurları ortadan kaldırılması,
- İç motivasyonu geliştirmeye destek olunması gerekir.

#### **4.2. Motivasyon Süreci ve Çeşitleri**

İş yaşamında çalışanlar ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Yönetimin ele alması gereken önemli ve öncelikli sorunu, çalışanların mal ve hizmet üretimine üst düzeyde katılmalarını sağlayacak ve bu arada çalışanların sağlıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasına olanak sağlayacak şekilde üretimi gerçekleştirebilmektir. Bu nedenle yönetim, çalışanlarının örgüte, örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmek durumundadır. Çalışanların tutumları bilindiği durumlarda onların davranışlarını öngörmek ve kontrol etmek için bazı yönlendirmeleri yapmak mümkün olabilecektir (Kıdak, 2009).

Yönetim, çalışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek unsurları saptayabildiğinde, yapacağı düzenlemelerle çalışanları daha etkin yönlendirebilecektir (Yüksel, 2002).

İnsanlar çalıştıkları ortamda hesaba alındıklarını bilmek ihtiyacındadırlar. Bu ihtiyaca cevap verilmesi onları motive etmekte ve işletme ile bütünleşmelerini sağlanmaktadır (Özkan, 2005).

### 4.3. Motivasyon Teorileri

#### 4.3.1. İçerik Teorileri

İçerik teorileri Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, Herzberg İki Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisine, Clayton Alderfer'in Erg Teorisi olmak üzere dört ayrı teori mevcuttur (Ersen,1997).

**Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi;** uzun listeler şeklinde ortaya konulan insan gereksinimlerini beş ana grup içinde toplayan Maslow (1954), bu gereksinimlerin bir hiyerarşik düzen içinde olduğunu ileri sürmüştür. Alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanmadan bir üstteki gereksinime sağlıklı bir geçiş yapılamayacağını ileri süren Maslow, insanların ancak ellerinde olan ile değil ellerinde olmayan şeylerle motive edilebileceklerini iddia etmektedir (Kıdak, 2009). Buna göre kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları;

- **Fiziksel İhtiyaçlar:** Yemek yemek, su, uyku,
- **Güvenlik İhtiyacı:** Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- **Kendini Gösterme İhtiyacı:** Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
- **Kendini Tamamlama İhtiyacı:** Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık.

Buna göre yöneticiler çalışanların hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak çalışan davranışlarını yönlendirebilir. Yöneticiler açısından önemli olan kişinin ihtiyaçlarını anlamak ve buna göre davranmaktır (Aydemir,2000).

**Herzberg İki Faktör Teorisi;** Bu alanda geliştirilen en önemli kuramlardan birini Frederick Herzberg (1969) ortaya koymuştur. Koçel'e (2005) göre; Herzberg, doyum yaratan faktörleri motive ediciler olarak isimlendirmiş ve doyumсузлук

yaratan faktörleri de hijyen (durum koruyucular) olarak nitelemiştir. Bu faktörler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir;

**Tablo 4.** Motivator ve hijyen faktörleri

<b>Motivatör Faktörler</b>	<b>Hijyen Faktörler</b>
Başarı	Yönetim
Tanınma	Gözetim
İşin Kendisi	Çalışma Koşulları
Sorumluluk	Ücret
İlerleme	Arkadaş ilişkileri

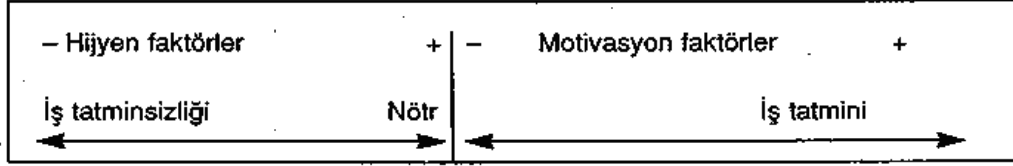
**Kaynak:** Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*. İstanbul

Herzberg'e göre motivator faktörler; *başarı, tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi* gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda sıralanan özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Hijyen faktörler ise, *yönetim ve politikalar, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri* gibi faktörlerdir. Akçadağ ve Özdemir (2005); hijyen faktörler çalışanların beklentilerini karşılamazsa çalışanlar yaptıkları işten memnun olmayacaklardır. Ancak bu faktörler motivator değildir diye açıklamıştır (Ersen,1997).

Hijyen etmenlerinin yeterli olmaması durumunda çalışanlar doyumсузлук yaşarlar, ancak bunların yeterli olması kişinin doyumunu ile sonuçlanmaz, yalnızca doyumсузлук duygusunu ortadan kaldırır. Özer ve Bakır'a göre (2003) Herzberg; insanın işiyle ilgili olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunu başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancındadır (Ateş, Merih.net., 2009).

Herzberg motivasyonu yükselten faktörleri şöyle sıralar: İlerleme imkanı, sorumluluk yüklenme, yetenekleri zorlayan görevler üstlenme, tanınma ve başarı. Eğer insanlar bir şey yapmaya ya da bir amaca ulaşmaya motive olmamışlarsa onları henüz yapmak istemedikleri bu şeyi yapmaya otorite kullanarak zorlayabilir, yani

dayatabilirsiniz ama sizin tutum ve değerlerinizi kabul etmeye hazır değilse bu davranışları sürekli olmayacaktır (Filiz, 2002).



Şekil 8. Herzberg Modeli

**Kaynak:** Çetin, C., Akın, B., Erol, V., (1998). *TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul sayfa 167

**Clayton Alderfer'in Erg Teorisi;** Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurulmuştur. Yazara göre ilk basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçlarını tatmin etmesi ile daha da artar. Bu kurama göre her bir basamağın tatmini artar biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar (Ateş, 2009).

**McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisine** göre kişiler üç grup etkinin altındadırlar (Aydemir, 2009);

- İlişki kurma ihtiyacı; kişiler başkaları ile ilişki kurma, gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme davranışlarını gösterirler.
- Güç kazanma ihtiyacı; kişiler güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma davranışlarını gösterir.
- Başarım ihtiyacı; kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren hedefler belirler, bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve davranışları gösterir. Yöneticiler bu etkileri bilirlerse ve çalışanları tanırlarsa, uygun personel politikaları geliştirerek gerekli ortamı yaratabilirler.

### 4.3.2. Süreç Teorisi

Süreç teorileri Beklenti Teorisi, İşlevsel Pekiştirme (Şartlanma) Teorisi, Amaç Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi olmak üzere dört ayrı teori olarak incelenmektedir.

**Beklenti Teorisi;** Motivasyon teorilerinden süreç teorilerine göre insanlar; seçim yapan, davranışlarıyla sonuçlar arasında ilişki kuran, sonuçlara değer biçen varlıklardır. Motivasyonun karmaşıklığı, bu teorilerde kendini gösterir; dolayısıyla çok daha fazla değişkeni kapsar. Toplam kalite yönetimi ve süreç odaklılığı açıklarken beklenti teorisinin önemi inkar edilemez. Vroom'la başlayan bu modelin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti diğeri ise sonuçtur. Bildiğimiz gibi, insanlar sonuçlara değer biçtiklerinden dolayı sonuç (hedef), motivasyon için son derece önemlidir (Çetin, 2000).

**-Vroom Beklenti Teorisi;** Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır (Özer ve Bakır, 2003).

**-Başarı Beklentisi(Ümit) Teorisi (Lawler / Porter);**Motivasyonun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre, motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde birbirleriyle ilişkilidirler. Lawler ile Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır. Ödüllerin adil olarak algılanması kişinin kendi performansını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır (Ateş, [www.merih.net](http://www.merih.net), 2009). Bu teorisin çıkışı Vroomla başlamış, Lawler ve Porter ile de geliştirilmiştir (Çetin, 2000).

**İşlevsel pekiştirme (Şartlanma) teorisi;** Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (operant conditioning) türüdür. Davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. B.F.Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırma kavramını organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan

doğmuştur. Kişi şu veya bu nedenle ( ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs. ) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaştığı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Etki kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, ücret maaş artışı, üstler tarafından övülme, taktir, iş güvenliği sağlama, terfi sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir.

Cezalandırma ise bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzile, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Ancak, davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Ateş, 2009).

**Adams'ın Eşitlik teorisi;** R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Teorinin ana fikri; personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (www.merih.net., 2009).

**Amaç teorisi;** Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.



Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu nedenle, iş yerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır ( Ersen,1997).

#### 4.4. Motivasyon Araçları

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde her zaman aynı etkiyi göstermeyebilir. Sabuncuoğlu (1996) Bir kişi için özendirici ve motive edici nitelik taşıyan bir araç, başkası için aynı etkiyi göstermeyebilir. Motivasyon araçlarının etkinliği, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca, motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliğinin, toplumsal yapıya ve işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir demiştir. ([www.sdplatform.2009](http://www.sdplatform.2009))

Motivasyon araçları içerisinde Defgaauw ve Dur (2003) tarafından *sosyo-psikolojik* araçların önemi oldukça büyüktür şeklinde açıklanmıştır. Motivasyon konusunda geliştirilen bir modelde, çalışanların sadece ücret aldıkları için değil çalışmaktan hoşlandıkları için işlerini sevdiği ortaya konmakta ve çalışanların kendileri hakkında daha iyi düşünceleri için içgüdüsel olarak motive edilmeleri gerektiği belirtilmektedir diye düşünmektedirler. Morton ve Podolny (2002) tarafından işletme sahiplerine yönelik yapılan bir motivasyon araştırmasında ise, finansal olmayan motivasyonu özendirici araçlarla ve özellikle manevi açıdan motive edilmiş işletme sahiplerinin daha kaliteli ürün üretme çabası içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Brekke ve Nyborg'de, (2004) manevi açıdan motive edilen çalışanların daha işbirlikçi davranış göstereceği ve işten kaytarma gibi problemlerin azalacağı belirtilebilir demişlerdir.()

**Ekonomik özendirme araçları:** Akçakaya'nın (2004) yorumuna göre; işletmeler kârlarını maksimize etme amacı ile faaliyet gösterirken kişileri çalışmaya iten en önemli faktör, kendisinin ve ailesinin yaşamlarını idame ettirecek yeterli bir ücret elde etmesidir. Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli

ücrete katılma ve ekonomik ödül verme olarak üç kategoride incelenebilir. Ancak ekonomik özendirici araçlar, çalışanlar ile örgütlerin ortak hedeflerini kesiştirmek durumunda fayda sağlayacaktır. ([www.sdplatform.com](http://www.sdplatform.com),2009)

**Psiko-sosyal özendirme araçları:** Erol'a göre (2001); psiko-sosyal özendirme araçlarının çalışanların yaşamında ne kadar önemli olduğu genel olarak kabul görmektedir. Bu çerçevede çalışanların iş güvenliğinin sağlanması, örgüt içerisinde statü arttırıcı politikaların uygulanması, yapılmaya değer bir iş verilmesi, zaman zaman yetkilerin devredilmesi, sosyal gruplara katılım olanaklarının genişletilmesi, çalışma ortamı içerisinde çalışanlar arasında rekabet duygusunun genişletilmesi gibi hususlar, verimliliği arttırıcı önemli motivasyon araçlarıdır (sdplatform, 2009). Başka bir düşünceye göre ise; çalışmada bağımsızlık, dürüstlük, adaletli olma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, takdir edilme ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralanabilir (Kanbur, 2008).

**Örgütsel ve yönetsel özendirme araçları:** Her çalışanın beklentisi sahip olduğu kültürel değerler, değişen ihtiyaçları ve sahip olduğu kişilik yapısı gibi nedenlerden dolayı farklılıklar gösterebilir. Yöneticiler işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için çeşitli örgütsel-yönetsel araçlar kullanmaktadır. Bunlar; *amaç birliği, kararlara katılma, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, iş genişletme, iş rotasyonu, iletişim, özel günlerde işgöreni hatırlama, sendikalaşma, esnek çalışma saatleri, fiziki çalışma şartları ve müzik eşliğinde çalışma* şeklinde sıralanmışlardır (Kanbur, 2008). Eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması ve yükselme açısından çalışanların yükselmesine imkan tanınması, örgüt bazında alınan kararlara çalışanların dâhil edilmesi, örgüt içerisinde iyi bir iletişim ağının oluşturulması, çalışılan ortamın fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların özel yaşamlarına saygılı olunması, işgörene danışmanlık yapılması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi gibi örgütsel ve yönetsel özendirme araçları verimliliği arttırıcı önemli faktörlerdir (sdplatform, 2009).

Bir kurumda çalışan ile çalıştığı kurumun birbirlerinden karşılıklı beklentileri ve birbirlerine yararları olacaktır, çalışanlar bir kurumun üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece kurumdan bu katkılarının karşılığını almayı beklerken kurum ise, amaçlarına ulaşmak için çalışandan etkin ve verimli biçimde faaliyetleri yürütmesini bekleyecektir (Kanbur, 2008).

Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanları motive edebilmeleri için bazı koşulları sağlaması gerekir (Kasa, 1993):

1. Kişiliğe önem ve değer veren bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir.
2. Takım çalışmasına öncelik vererek “ait olma” ve “benimseme” olgusunu geliştirmelidir.
3. Başarıları uygun olarak değerlendirme ve takdir etmeye ortam hazırlamalıdır.
4. Çalışanlar arasında karşılıklı güveni, anlayışı ve üretimi geliştirerek korkuları ortadan kaldırmalıdır.
5. İşçilik gururunun serpilip geliştiği bir iklim yaratmalıdır.
6. Fikir alış verişini kolaylaştırma ve bütün çalışanların ve bölümlerin katılımını sağlamalıdır.
7. Uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır.
8. Gerektiğinde yetki devrine olanak tanımalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde çalışanların eğitim ve motivasyonu büyük önem taşımaktadır. Burada çalışanların kendi yeteneklerini rahatça kullanabileceği bir ortamın yaratılması, daha fazla bilgilenme, daha etkin iletişim, başarıların rekabetçi bir ortamda ödüllendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarına yönelik takdirlerinin sık ve adil olması ve adil bir ücret ve terfi sisteminin benimsenmesi, çalışanların “yaratıcı” olmasını ve yüksek düzeyde “motivasyona” sahip olmalarını sağlar (www.frmtr.com, 2009).

Motivasyonu özendirici araçların; işgörenlerin yüksek iş performanslarına ulaşmak için kendilerinin motivasyonunu sağlayacağı söylenebilir diye açıklamışlardır. İşgörenler için hangi şartlarda hangi motivasyon araçlarını kullanması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olan yöneticinin örgütsel

bütünleşmeyi sağlama ve çalışanların performansını artırma sansı da yükselmektedir (Kanbur, 2008).

TKY Performans Sistemi İçin Öneriler:

- Parasal olmayan ödüller, parasal ödüllerden daha yaygın kullanılmalıdır,
- Başlangıçta teşvik için, kalite ile ilgili faaliyetlere doğrudan katılan herkesin, giderek, üstün çaba gösteren ve olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayanların ödüllendirilmesi sistem için yapıcı olacaktır,
- Olabildiğince kişisel çabaların değil, takımların ödüllendirilmesi gerekir,
- Ödüllendirmenin yarışma temeline dayandırılmaması önkoşuldur,
- Ödül çeşitlerinin zenginliğinden yararlanılmalıdır,
- En az yılda bir kez, çalışanların kalite motivasyonunu artıran unsurların değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir (9. Dr. M. Alp Önal, Kalite Kongresi Tebliği,1995; Gür, 1998).

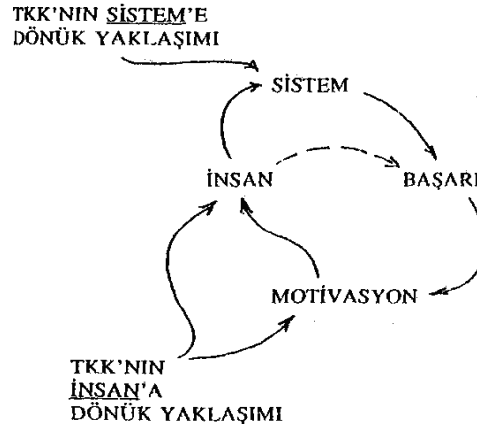
#### **4.5. TKY de Motivasyon Amaçları**

Toplam Kalite Yönetimi'nin çalışanları motive etmeye yönelik bazı olumlu katkıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir ( frmtr.com,2009):

1. Sonuçlardan ziyade süreçler ve temel nedenler üzerinde yoğunlaşarak çatışmanın şiddetini azaltır.
2. Yönetimin dikkate almadığı, uzun süreden beri süregelen sorunları çözme yeteneği kazandırır.
3. Standardizasyon kullanımı sayesinde her zaman karşı karşıya kalınan sorunlardan gelecekte kaçınılmasını mümkün kılar.
4. Kişisel beceri ve kapasiteleri iyileştirmeye olanak tanır.
5. Proje yönetimi ve pek çok etkili toplantılar sonucunda çalışanların ekip becerilerini ve kapasitelerinin iyileştirilmesini sağlar.
6. İçsel müşteri tasarımını ortaya koymayı ve departmanlarla ilgili engelleri ortadan kaldırmayı sağlar.
7. Gerektiğinde bireye yetki verir.

Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi'nin; kültürel değişimde uygun dengeyi sağlması için yönetimin yetki devrine olanak sağlması, yenilikçi olması, standardizasyon, esneklik ve disiplin arasında dengeyi sağlması gerekir. Bu çalışanlarla yönetici arasında karşılıklı güvenin pekişmesine, olumlu bir örgütsel iklimin yaratılmasına olanak sağlar. Böylesi bir ortamda çalışanlar motive olabilir, yeteneklerini rahatça sergileyebilir ve yaratıcı olabilirler. Bundan dolayı yönetimin örgütte kesin ve açık kalite ve değerlerini yaratma ve muhafaza yeteneği için "Duruma Göre Yönetimi" teşvik etmesi gerekir (frmtr.com,2009).

İnsan ögesi, sistemi geliştirmek için en başta yüksek motivasyona sahip olmalıdır. Burada temel öge, " yaratıcılık ", bunu sağlayan özellikte " motivasyon " dur (Gür,2009). Başarı unsuru motivasyonu en fazla etkileyen faktörlerden biridir. Motivasyonun amacı başarı sağlamak olduğundan ikisi arasındaki etkileşim olumlu bir süreç olmalıdır. Yönetimin bu döngüyü kurabilmesi ise iki yoldan olabilir: Doğrudan etki ile Dolaylı etki ile İşte Toplam Kalite Kontrol (TKK) gerek doğrudan gerekse dolaylı etkiyi sağlayan bir sistem olarak yönetime büyük imkanlar sağlıyor.



**Şekil 9.** TKY'nin Sisteme ve İnsana Göre Etkileri

Kaynak; Kavrakoğlu,İ., (1992), Toplam Kalite Yönetimi, Makaleler, Kalder Yayınları, İstanbul

Motivasyon konusunda pek çok teori ve model geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller yöneticileri, kişileri motive eden etkenleri belirlemek ve motivasyonu artırmak konusunda yardımcı olmaya çalışmaktadırlar.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı insanı fizyolojik ve psikolojik açıdan ele alırken bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Motivasyon teorilerini içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır (Aydemir, 2009).

Yönetim Bilimciler, bir unsurun olumluluğunun etkisi ile olumsuzluğunun etkisinin aynı ölçüde olmadığı görüşünde birleşiyorlar. "Başarı" önemli bir, motivasyon aracı, ancak, "Başarısızlık" aynı ölçüde etkili bir demotivatör değildir. Yönetimin "Yüksek Motivasyon-Başarı" döngüsünü kurabilmesi, doğrudan ya da dolaylı etki ile olabilir. TKY, bu iki yol ile etkiyi sağlayan bir sistem olarak yönetime büyük olanaklar sağlamaktadır (Özkan, 2005).

Sağlık hizmetinin doğası gereği, standartlara dayalı, denetlenebilen, hata önleyici ve hizmet mükemmelliğinde süreklilik sağlayan sistemlerin gerekliliği konusunda herhangi bir kuşku olmamalıdır. ISO 9001:2000 standardının bu ihtiyacı karşılama yeterliliği, eskiye oranla artırılmıştır. Ancak, standardın yapısında farklı sektörlerde ait spesifikasyonlar olmadığından, doğal olarak sağlık sektörü için yetersiz kalmaktadır. Akreditasyon standartları, sektöre ve hatta sektör içindeki farklı özellik taşıyan kuruluşlara göre geliştirildiğinden, eksik yanları olsa da hastaneler için güçlü bir alternatiftir. Ancak yabancı bir kuruluş tarafından sağlanacak akreditasyon, ekonomik olmaması nedeniyle yaygın olarak kabul görmeyebilecektir. EFQM modeli ise, ancak bir özdeğerlendirme aracı ve prestij sağlayan bir ödüllendirme modeli olarak, önümüzdeki yıllarda sağlık sektöründe de yerini bulacaktır (Türköz, 2009).

TKY'nin sistem olarak yönetime kişiyi ve motivasyonu geliştiren yönü ile doğrudan ve dolaylı etkilerini Kavrakoğlu (1992)'de tanımlamıştır. Genel anlamda ve geniş bir bakış açısı ile anlatmıştır..Yazarın yaptığı açıklamalar aşağıda sıralanmıştır.

TKY'nin doğrudan etkileri şöyle sıralanabilir;

- Sistemin bir bütün olarak ele alınması ve performansın toplamda optimizasyonu,
- Kalite Organizasyonu" ile hataların oluşmadan önlenmesi,
- İleri yönetim teknikleri ve yöntemleri ile sorunları çözmesi ve sistemleri geliştirmesi.

TKY' nin dolaylı etkileri ise;

- Kişiyi geliştiren yönü,
- Motivasyon yönü ile ele alınır.

Kişiyi geliştiren yönü ile;

- Eğitime verilen önem,
- İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş (job rotation) ve iş zenginleştirme (job enrichment),
- Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış, .
- İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişileri daha yetkin ve yetenekli hale getirme.

Motivasyonu geliştiren yönü ile;

1. Yönetim anlayışında " insan " unsuruna önem ve değer veren yaklaşım,
2. Grup çalışmalarını ön planda tutarak "aidiyet" ve "benimseme" olgusunun geliştirilmesi,
3. Başarıların gerektiği şekilde takdir edilmesi önemli çıktılardır.

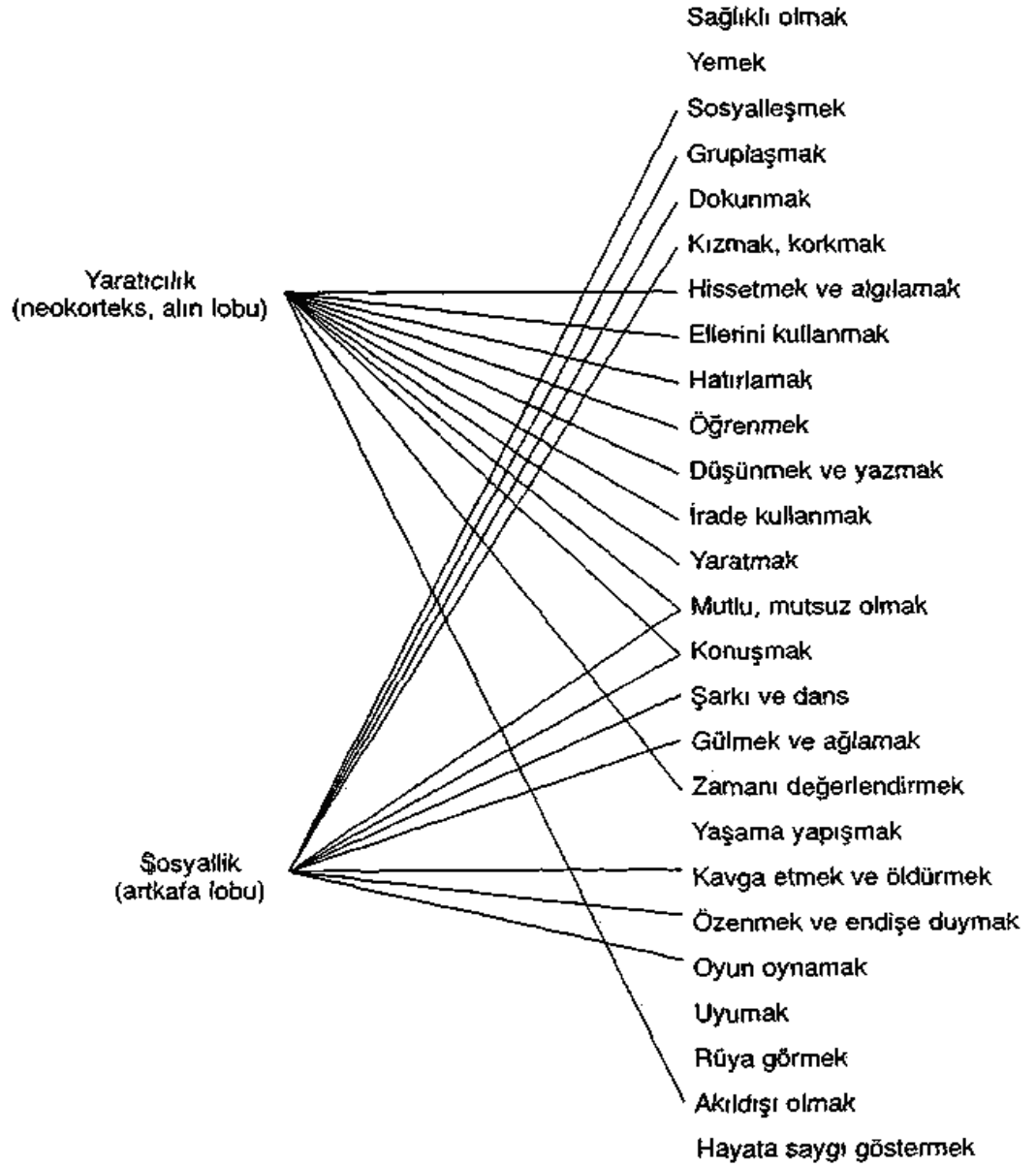
Sonuç olarak kurumların başarısı insan unsuruna bağlıdır ve herkesin katılımı ile gerçekleşebilir. Yüksek motivasyona sahip insanların başarı sağlamasını olanaklı kılan yönetim sistemleri içinde sonuç alınabilmiş olan tek sistem TKY olmuştur (Özkan, 2005).

#### 4.6. TKY de Kullanılan Motivasyon Yöntemleri

Kaliteli bir sağlık hizmetine ulaşmak için yeterli derecede yaygınlaştırılmış, hizmet yükü ile hizmet sunanların dengeli olduğu, en azından bu dengeyi sağlayacak şekilde yüksek motivasyonla, verimli bir hizmetin üretildiği ortamın sağlanması gerekir. Unutulmamalıdır ki, yüksek kalite, iyi şeyleri yapmayı kolaylaştıran, kötü şeyleri yapmayı zorlaştıran bir sistemden geçer. Sağlık bakım kalitesini arttıracak ve bu artışı sürekli gözleyecek bir yapının kurulması şarttır. Sağlık profesyonellerine kaliteli sağlık hizmeti verme sorumluluğu kazandırılmalıdır. Bu sorumluluğu sağlamak üzere, sağlık hizmeti sunumunu bütün detayları ile kayıt altına alacak sistematik bilgi toplanması ve bu bilginin sağlık hizmet sunucuları ve kamu ile paylaşılması gerekir (Aydın, 2004).

Motivasyon ya da onun üzerinde yükseldiği insanlıkla ilgili her ayrıntılı açıklama insan beyninin çalışmasına yoğunlaşmak durumundadır. Açıktır ki bu, kalbin değil, beynin işleyişiyle ilgili bir şeydir. şekilde sayılan özelliklerin çoğunu üç kategoride toplamak mümkündür: (esas olarak beynin alın lobu olarak bilinen kısımla bağlı olan) yaratıcılıkla ilgili olanlar; (beynin alt kafa lobu olarak bilinen kısımla bağlı olan) sosyallikle ilgili olanlar ve beynin öteki kısımlarıyla ilgili olanlar. İnsanlığı oluştıran ana öğeler; *sosyallik*, *yaratıcılık*, *diğerleri* olarak sınıflandırabiliriz. Bu nedenle bu öğeleri işe katmak motivasyon açısından olağanüstü önem taşır (Kondo,1999). şekil 10'da da grldği gibi insanın motive edilmesi için birçok nokta vardır. Bu alanlardan sosyallik ve yaratıcılık kısımlarına yönelik ve insanı oluştıran bu ana öğelere temas edilerek oluştırulan bir yönetim sistemi çalışanları tam verimle ve performansla çalışmalarını sağlayabilir. Grlmektedir ki çalışan motivasyonu nu sağlayabilmek için birden çok alan vardır ve buda sistemin oluşturulmasında motivatör etkenlerin geliştirilip entegre edilmesine olanak vermektedir.





**Şekil 10.** İnsanlığı Oluşturan Ana Öğeler

Kaynak: Yoshio Kondo (1999) İşletmede Bütünsel Kalite Arka planı ve geçmişi, Mess Yayın, İstanbul

Sosyallik, yaratıcılık ve insana ait olan diğer özellikleri göz önünde bulundurarak bir yönetim şekli belirlenmelidir. İş yapan, işyerinde verimliliği ve başarıyı sağlayan ana faktör insan olduğundan iş akışının ve işleyişinin planlanmasında bu özelliklere göre TKY ve sürekli iyileştirme çalışmaları belirlenir ve çalışan özelliklerine göre şekillendirilirse büyük başarılar kazanıldığı gibi kurum için parlak ve başarı bir gelecek hedeflenmiş olur.

## 4.7. Motivasyon ile Ödül Arasındaki İlişki

### 4.7.1. Motivasyon ve ödül

İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse genellikle o kadar iyi çalışırlar. Bütün motivasyon kuramları ihtiyaçlarla, bunların karşılanmasıyla, insanların ödüllendirilmesi, teşvik edilmesiyle ilgili. Birçok insan için paradan daha değerli ödüller var. Örneğin: taktir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi ödüller, bazıları için paradan daha önemli olabiliyor (Filiz, 2002).

Çalışanların verimliliğini artırmak ve motivasyonlarına olumlu yönde etkili olmak için bazen para ya da yapılan işin takdir edilmesi de tek başına yeterli olmayabiliyor. Başka etkenlerinde düşünülmesi gerekiyor. Çalışma ortamının ve işin kendisinin eğlenceli hale getirilmesinin de sağlanması gerekiyor. Bu tür uygulama ve davranışlar çalışanlar arasında eşitlik sağladığı için, çalışanların moral ve motivasyonunda ciddi artışlar meydana getiriyor. “Biz” ve ekip olma duygusunu güçlendiriyor, çalışma ortamında sinerji yaratıyor. Çalışma hayatının keyif alınan ve paylaşımlara açık bir alan olarak algılanmasını sağlıyor. Kurum içi çalışanlarda moral ve motivasyonu üst düzeyde tutuyor. Bu sayede çalışanların işyerini ve işlerini sevmelerini sağlıyor. Çalışanların yaptıkları işleri kolaylaştırıp, hem kurum hem çalışan başarı ve verimliliğini artırıyor. İşyerinde çalışanlar arasındaki ilişkileri sıcaklaştırıyor ve iletişimi sağlıyor. Birlikte çalışmaktan keyif alan bir ekip oluşmasını sağlıyor. Ekip çalışmasını geliştiriyor ve güçlendiriyor. İş ortamının canlı ve dinamik olmasını sağlıyor.

Yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışan, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtıyor. Güler yüzlü ve işyerinde mutlu çalışanların olması hem iç hem de dış organizasyonlara olumlu mesajlar verecektir.

#### 4.7.2. Toplam Kalite yönetiminde ödül ve tanınma

Deming; ödül ve tanınma konusuna çok fazla değinmemiştir. Ancak Juran; iş zenginleştirme ve amaçlara göre yönetim konusuna ödül ve tanıma açısından önem vermiştir. Sadece motivasyonel yaklaşıma çalışanın işinden gurur duyması şeklinde değinmiştir.

Birçok örgüt kalite mükemmelliği açısından ödüllendirilmektedir. Bu ödüllerden biri de Baldrige Ödülü'dür (Çetin, Akın ve Erol, 2000). Bu ödül için yedi kriter belirlenmiştir. Bunlar,

- Liderlik (%10),
- Bilgi analizi (%7),
- Stratejik kalite planlaması (%6),
- İnsan kaynaklarından yararlanma (%15),
- Kalite güvence, ürün ve servis (%14),
- Kalite sonuçları (%18), müşteri tatmini (%30) dur.

Türkiye'de de belirli kriterler doğrultusunda TÜSİAD, KAL-DER tarafından verilen kalite ödülü bulunmaktadır.

Örgütlerin ödüllendirilmesi kalite mükemmelliğine verilen önemi arttırmaktadır. Örgüt içinde de bireylerin ücret ile ödüllendirilmesi harici ödüllendirme kabul edilirken, çalışanın işinden gurur duymasını sağlayarak ödüllendirme teşvikle dahili ödüllendirme sayılmaktadır.

Davranış bilimciler davranışın sıklığını arttıracak her şeyi ödül olarak tanımlarlar. Ancak, çalışanlar her ödüle karşı aynı tepkiyi vermezler. Toplam kalite yönetimi örgütlerinde harici ödüller yerine işten tatmin olmayı ve tanınmayı arttıracak dahili ödüllendirmeye daha çok önem verilmektedir.

### 4.7.3. Ödül sistemi

Toplam kalite yönetimi ödüllendirme ile çalışanlarının davranışlarını geliştirir. Yönetilen bir ödül sistemi, arzu edilen davranışların gelişmesine olanak sağlar. Toplam kalite yönetimi örgütlerinde arzu edilen bu davranışlar; takım çalışması, toplam kalite yönetimi araçlarının kullanılması, kalite problemlerinin çözülmesi, iç ve dış müşterinin tatmin edilmesi, vb. davranışlardır.

Toplam kalite yönetimi kurum kültürünü geliştirir. Kurum kültürünün; kurum değerleri, liderlik ve örgütün ödül yapısı gibi bileşenleri vardır. Ödül sistemi kurum felsefesinin bir yansımasıdır. Çalışanın kurum değerlerine ve kültürüne bağlılığını artırır.

Örgütsel değerlerin görünür ifadeleridir. Bir örgütte, neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir. Toplam kalite yönetimi örgütlerinde bu; kalite, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirme olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkili bir ödül sisteminin bazı prensipleri vardır (Çetin, Akın ve Erol, 2000). Bunlar;

- Ödül değer verilir. Her çalışan ayrı tür ödüle önem verir. Bir kısım çalışan maddi, bir kısım çalışan da tanıma ile ilgili ödüllere değer verirler.
- Ödül sistemini anlaması kolaydır. Ödül sisteminin anlaması ve yararlanılması kolay olunca etkinliği artar.
- Performans standartları takım için ulaşılabilir. Performans standartlarının çalışanlar için ulaşılabilir ve gerçekçi olması gerekmektedir.
- Yöneticiler sistemi korumak için motive edilir. Sistemi çalıştıran yöneticilerdir. Bu nedenle onların ödül sistemini adil bulmaları gerekmektedir. Eğer öyle görürlerse korurlar ve çalıştırırlar.
- Çalışanlar katılarak sisteme katkıda bulunurlar. Hangi ödülün kendileri için daha değerli olduğunu en iyi çalışanlar bilebilir.
- Açık iletişim vardır. Eğer örgütler açık iletişimi cesaretlendirir ve teşvik ederse, fikirler ve bilgi paylaşılmaya başlanır. Yöntem ve sonuçlar somut bir şekilde görünürse ve ödül sistemi daha adil ve etkili hale gelir. Gizli sistemler dedikodu; yanlış inanç, yanlış anlamalar ile ödül sistemi değersizleşir.

Toplam kalite yönetimi örgütlerinde dört çeşit ödül gözlemlenmektedir;

1. Nakit: Her ne kadar çalışanlar farklı ödülleri tercih etseler de, nakit her zaman olumlu karşılık bulan bir ödül çeşididir.
2. Kazanç ya da kar paylaşımı: Toplam kalite yönetimi örgütlerinde takım çalışmaları sonucunda elde edilen kazançtan pay vermek ya da işletmenin karından bütün çalışanlara eşit şekilde pay verilmesi yaygın bir uygulamadır.
3. Parasal olmayan ödüller: Bu tür ödüller; semboller, kullanım eşyaları ve diğer tanınma araçları olabilir. Amir ya da arkadaş çalışanların takdiri bir sembol iken, kalem, hesap makinesi, vb. eşyalar ya da onur yemekleri, tanınma aracı olarak kullanılabilir.
4. Takım Ödülleri: Bütün takım üyelerinin ödüllendirilmesi, takım performansını arttıran önemli bir ödüllendirme türüdür.

Toplam kalite yönetiminde etkili bir ücret sistemi geliştirmenin tek ve en etkili bir yolu yoktur. Çünkü toplam kalite yönetimi sürekli gelişimi ve hep daha iyiyi arayan bir felsefedir. Ancak, her toplam kalite yönetimi ücret sisteminde olması gereken kriterler bulunmaktadır. Bunlar;

- Etkili iletişim: Neden ve yöntemin herkes tarafından bilinmesi,
- Çalışan Katılımı: Çalışanların plan ve uygulamayı seçmesi,
- Kazan-Kazan Yaklaşımı: Herkesin kazanacağı bir plan ve uygulama,
- Süreç Gelişimi: Süreç gelişimine katkısının da ücretlendirmede göz önünde bulundurulması,
- Kazanç Paylaşımı: Örgüte katkının kendisine kazanç olarak döneceğinin bilinmesidir.

Sonuç olarak, geleneksel yönetimden toplam kalite yönetimi örgütüne geçerken ödül sistemi de değişir ve gelişir. Bu süreç; genellikle performansa dayalı ücret, birey ya da çalışan teşviki, kazanç paylaşımı ve becerinin ödüllendirilmesi, toplam kalite yönetimi örgütünde ise takım ödülleri şeklinde değişir ve gelişir.

#### 4.8. Sağlık Kurumlarında TKY ve Sürekli İyileştirmede Motivasyon

Başarılı bir sağlık sistemi, hizmet verenlerde motivasyonu yüksek tutmanın yollarını içinde barındırmalı, verimli ve kaliteli bir sağlık hizmeti ortamını sağlayacak araçları kullanma yeteneğinde olmalıdır. Sağlık çalışanlarına kaliteli bir sağlık hizmeti verme sorumluluğunu aşlamak ön şart olmakla birlikte yeterli değildir. Bu sorumluluğun devamını sağlayacak, insanları sürekli bu sorumluluk alanına itecek modellere ihtiyaç vardır. Son zamanlarda sunulan sağlık hizmetinin dıştan bağımsız gözlemcilerle gözlemlenmesi ve daha kaliteli hizmete yönlendirecek şekilde hizmet sunanların parasal veya para dışı dürtülerle teşvik edilmesi çabaları gittikçe aygınlasmaktadır. Birçok sağlık politikacısı, kalitenin ölçümüne ve bunu ödüllendirecek bir ödeme alt yapısının kurulabilmesine yönelmiştir.(Aydın,2006)

TKY de hedef insan davranışları (Türkmen,1998):

- Nefer ol dersin sorun çıkarmayacak.
- Ham fikirlerle ortaya çıkmayacak.
- Komplekslerinden arınmış olacak.
- Kendinden akıllı adamlarla çalışmaktan rahatsız olmayacak,
- İlla ki haklı çıkmak gibi bir hedefi değil, doğruyu bulmak hedefi olacak.
- Kendi görüşlerinin doğru çıkmamasından rahatsız olmayacak.
- Kendisi gibi düşünmeyenlere gülmeden fikrini söylemesini bilecek.
- Ahkam kesmek ile öneri yapmak arasındaki farkı bilecek ve uygulayacak.
- Farkı fark edecek bir insan olacak.
- Başarıları küçümsemeyecek.
- En ücra köşelerde çalışırken bile bütün dünyanın gözü üzerindeymiş gibi özenli çalışıp işini gereği gibi yapacak.
- Kendinden başkalarının da yan gelip yatmadıklarını, onların da kendilerine göre değerleri olduğunu bilecek ve kabul edecek.
- "Sadece kendisini ulvi değerlerin motive ettiği, bütün diğerlerini paranın motive ettiği" saplantısından kurtulacak.
- Başarının kolay olmadığını bilecek ve kolay başarı hedeflemeyecek.
- Üslubu doğru olacak. Yani konuşurken, bir sorunu dile getirirken karşısındakini rahatsız etmeyecek.

- Zamanlaması iyi olacak.
- Karşısındakini dinlemesini bilecek.
- Duyarlı olacak.
- Mutlaka geri besleme yapacak.
- Etrafını sürekli sorgulayacak ve bütün işlerini düşünerek yapacak.
- Çalıştırdığı teknolojilerle bütünleşebilecek.

Toplam kalitenin temelinde, yalnızca işletmelerde kaliteyi yüksek tutmanın yanı sıra kaliteyi önemseme vardır. Bunu yaşamın diğer yörelerinde yaşamının anahtarı da bireysel yaşamda birbirimizin bir başkasının yerine kendimizi koyabilmesinde saklıdır. Bu bir istek ve süreç işidir. Burada başarılması, aşılması gereken bir aşama kendimizle barışık olmamızda yatar. Kendi ile barışık olan kişi kendini sever, saygı duyar ve kendine güvenir. Daha sonra da kendinden başkalarını sever, saygı duyar ve güvenir. Toplam kalite yönetiminde başarı sağlayacak bir ön koşul; bireysel bilinçlenme, önce kendimizi fark etme, anlama daha sonra da diğer kişileri, olayları, olguları, fark etme, anlama. İletişimde, etkileşimde, işimizi yaparken, herhangi bir olay ya da olguda birey olarak yalnızca ellerimiz, kollarımız, kafamız, bedenimiz ile değil ruhumuzu da katarak, isteyerek var olabilmektir (Çetin, 1998).

## 5. ARAŞTIRMA MODELİ

### 5.1. Ölçeklerin Geliştirilmesi

Sağlık kurumlarında TKY ve sürekli iyileştirme uygulamalarında, çalışanların motivasyonlarını ölçmek için ankette 12 soru kullanılmıştır. Genel olarak TKY uygulamalarında kurum yönetimi tarafından çalışan motivasyonu arttırmak için gerekli değişikliklerin yapılıp sisteme adapte edilmesi, yönetimin çalışanların yenilikçi fikirlerini cesaretlendirmesi, çalışanların yönetime katılması, kurum içinde tüm çalışanların aynı politikayı benimsemesine ve çalışanların motivasyonlarının artırılması için ne gibi beklentilerinin olduğu sorularına cevap aranmıştır Gomez vd., (2005). Ayrıca TKY ve sürekli iyileştirme ilkelerinin sorgulanması aşamasında Chermack vd., (2006), çalışmasından bazı boyutlar anket sorularına adapte edilmiştir.

Kurumlarda TKY dinamikleri ile ilgili 22 soru sorularak ölçülmeye çalışılmıştır bu kısım Scott vd. (2008), Bessant vd., (2001) tarafından yapılmış çalışmalar sonucu hazırlanmış anket sorularından adapte edilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında Sürekli İyileştirme ile ilgili boyutlar için ise; Vijande ve Gonzalez, (2007), Costa vd., (2008), Prajogo ve Hong, (2008) yapmış oldukları çalışmalarda uyguladıkları anket sorularından adapte edilmiştir.

Kurum çalışanlarının işyerindeki sürekli iyileştirme vizyonuna bakışı ve bu uygulamaların kurum içinde gerçekleştirilmeleri ile ilgili 8 soru sorularak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu soruların oluşturulmasında (Liao et al, 2008) un “Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation” adlı çalışmasından, Akgün vd., (2007) ile Vijande ve Gonzalez, (2007) çalışmalarından faydalanılmıştır.

Kurum çalışanlarının TKY uygulamaları karşısında motivasyonlarının ölçümü için 12 soru kullanılmıştır. Anket içinde TKY uygulamaları sürecinde çalışan motivasyonu ve Sürekli iyileştirmeyi sorgulamak için sorular sorulmuştur. Kurumda TKY’ne bakışı ve çalışan katılımını sorgulamak için sorular bulunmaktadır. TKY de katılım ve sürekli iyileştirme için kullanılan sorularda kurum içi bilgi paylaşımı ve



yeniliklere iştirak edip katkı sağlamak üzerine olan etkilerini deneysel çalışmayla inceleyen Law ve Ngai, (2008) den ayrıca Lee vd., (2008) den faydalanılmıştır. alışan motivasyonu ve genel olarak kurum performansı ile ilgili sorular için Costa vd., (2008) dan esinlenilmiştir.

## 5.2. Genel Araştırma Modeli

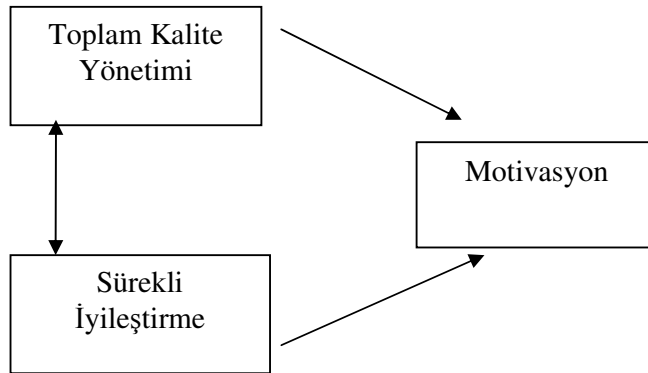
Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, her ne kadar, somut uygulanabilir tekniklere dönuşmüş olsa da, uygulamada karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisi, Toplam Kalite Yönetimine yönelik insan tutum ve davranışlarıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışına inanmayan bireylerle, bu anlayışı yerleştirmek ve başarıya ulaşmak son derece güçtür. Toplam Kalite Yönetimi gurularından W. Edwards Deming'in üst düzey yöneticilerden gelmediği sürece, konferans tekliflerini reddettiği bilinmektedir (Özden, 2002).

Motivasyonda kullanılan faktörlere bağlı olarak, iyi ve kötü motivasyondan söz edilebilir. Kötü motivasyonun insanın yalnızca verimliliğini artırabilmesine karşın, iyi motivasyon insanın verimliliğini ve huzurunu birlikte artırır. Bu nedenle çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla; etkin, verimli, ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerle çalışma fırsatı elde edilebilir (Karakaya ve Ay, 2007).

TKY'nin sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğunun bilinciyle hareket ederek, çalışanları işletmenin amaçlarına yönlendirdiği ifade edilebilir. Ancak, günümüzde işletmeler için mükemmelliğe ulaşmanın yolu olarak belirtilen TKY'nin bu işletmedeki uygulama sürecinde ekonomik yönden işgören motivasyonunda eksik kaldığı görölmektedir. Araştırma bulguları doğrultusunda, TKY felsefesini uygulayan işletmelerin, motivasyonun; sadece sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetmel faktörlerine değil ekonomik faktörlerine de gereken özeni göstermesi gerektiği söylenebilir (Kanbur, 2008).

Bireysel faktörler açısından bir değerlendirme yapıldığında; işte yeni beceriler kazanabilme, mesleğin severek yapılması, çalıştığım iş için bilgim yeterlidir, kurum için önemli iş yapıyor olmak ve iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma faktörlerinin çalışanların motivasyonu üzerinde ileri düzeyde önemli olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra meslekte geçirilen süreler faktörünün çalışanların motivasyonu üzerinde önemli olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara uygun olarak çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda, işlerini severek ve önemseyerek yapacak şekilde, kendilerini bireysel açıdan değiştirmeleri, geliştirmeleri ve yönetimin buna fırsat vermesi, destek olması önerilebilir. Buna göre, bireysel özelliklerin istenen nitelikte olmalarını sağlamanın, örgütsel uygulamalardan daha önemli olduğu söylenebilir. (Karakaya ve Ay, 2007)

Hastanelerde sunulan hizmetlerin kişisel olmasından ötürü, etkinliğin sağlanabilmesi için motivasyonun ve iş doyumunun yüksek düzeyde sağlanması gerekir. Bu da hastane yöneticilerinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını saptamakta gösterdiği başarıya bağlıdır. Çünkü, insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir. (Tengilimoğlu, 2005; Kıdak,2007)



**Şekil 11.** Genel Araştırma Modeli

### 5.3. Araştırma Modelindeki Hipotezlerin Geliştirilmesi

Toplam Kalite Yönetiminin en belirgin özelliklerinden birisi "insana saygı"dır. Toplam Kalite Yönetiminde insan, müşteri ya da örgüt çalışanı olarak (çok) önemli bir yere sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, Japonya'da olgunlaşarak tüm dünyaya yayılmasında önemli bir payı olan Deming'in felsefesinin temelinde insan vardır. Kurumlardaki sorunların birçoğunun, insanın yöreklendirilmesi ile çözüleceğine inanan Deming, üretimde ve hizmette kalitenin artması için, çalışanların, işlerinden gurur duyabilmelerinin şart olduğunu ileri sürmektedir (Özden, 2002).

Karakaya ve Ay (2007) tarafından sağlık çalışanları ve motivasyon ile ilgili yapılan bir çalışmada; mesleği sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri olan çalışanlar için yapılan işin takdir edildiği bir iş ortamı oluşturacak düzenlemelerin yapılması; yardımcı sağlık hizmetleri ve diğer hizmetleri sunan çalışanlar için ise uygun çalışma saatlerinin programlanması motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Genç çalışanlar için yaptıkları işin takdir edildiği bir iş ortamı sağlamanın motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar için, yaptıkları işi takdir edecek ve kararlara katılmalarına olanak verecek uygulamaların motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Kaliteyle ilgili sorunlara çalışanlarla birlikte teşhis koyup çözüm yolları aramak, paketler halinde hazırlanmış klişe kalite programlarının uygulanmasını sağlamaya çalışmaktan çok daha başarılı sonuçlar verecektir. Personelin çalıştığı yerden başlamak, kalite kavramını tartışmak, onların katılımını sağlamak ve gerçek hayatta karşılaştıkları problemler üzerinde çalışmak sağlık hizmetlerinde kalite yönetiminin kendiliğinden gelişmesini ve zamanla iyileşmesini sağlayacak temel adımlardır (Hayran ve Uz, 2009).

Motivasyondan beklenen faydanın sağlanması için, çalışanı ve yöneticiyi birbirine yakınlaştıracak uygun örgütsel yapının oluşturulması ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli geliştirilmesi yararlı olabilir.

#### 5.4. Araştırma Hipotezlerinin Listesi

**Tablo 5.** Araştırma Hipotezlerinin Listesi

<b>Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyona Etkileri</b>
H1: Liderlik ve yönetimin kararlılığı ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H2: Süreç yönetimi ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H3: Sürekli iyileştirme ile çalışan motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4: çalışanların katılımı ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.
H5: Müşteri odaklılık ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
<b>Sürekli İyileştirmenin Çalışan Motivasyonuna Etkileri</b>
H6: Sürekli iyileştirme ile çalışan motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
<b>Toplam Kalite Yönetiminin Sürekli İyileştirmeye Etkileri</b>
H7: Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile sürekli iyileştirme arasında ilişki vardır.

## **6. METODOLOJİ VE UYGULAMA**

### **6.1 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu bağlamda ampirik olarak TKY, Sürekli İyileştirme ve Motivasyon kavramlarının arasındaki ilişkiler irdelenmiştir.

Kurumlarda çalışan personelin motivasyonuna etkisi olan Toplam Kalite Yönetimi unsurların neler olduğuna ve bu etkide sürekli iyileştirme uygulamalarının yerine ve bu uygulamalar içinde motivasyonun nasıl yer aldığına değinilerek bu doğrultuda yapılan uygulamalar sırasında ne tür bir süreç ve bu süreçte çalışanların yerinin olduğu ortaya koymak amacı ile bu çalışma yapılmıştır.

### **6.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Bu çalışma sağlık hizmeti sunan kamuya ait iki hastanenin çalışanlarının katılımı ile yapılmıştır. Araştırma yapılan hastaneler TKY sistemini yönetime entegre ederek belli bir düzen ve sırada hizmet sunan kurumlardır. Çalışmanın literatür taraması, örnek alınan deneklerin dahil olduğu kurumlarında çalışma ve kurumların uyguladıkları yönetim sistemi ile ilgili bilgilerin toplanıp, yapılan çalışma ile ilgili genel bilgilerin ve konuya paralel yapılmış araştırmalar ve makalelerin online veri tabanlarında, internet ortamında, üniversite kütüphanelerinde ve çıkmış kitaplarda incelenmesi esasına dayalı olarak zaman ve maliyet kısıtlılığı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapılan kurumlar sağlık hizmeti sunan birimlerden oluşması nedeniyle çalışanlar TKY uygulamalarında da çok fazla evrak ve anket doldurmak zorunda olduklarından çalışmamıza katılmakta beklenen uyumu göstermemişlerdir.

### **6.3 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada ikincil verilerin yanı sıra birincil verilere de yer verilmiştir. İkincil veriler değişik literatürlerde Motivasyon, TKY ve Sürekli İyileştirme uygulamaları üzerine yapılmış olan çalışmalardan elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Birincil veriler ise, çeşitli veritabanlarından, kitap, dergi, makale ve bazı online web sayfalarından elde edilen bilgilerin incelenmesi ve yorumlanması şeklinde elde edilmiştir.

Hazırlanan anket formu pilot uygulama olarak Sakarya ilindeki Kalite belgesi almış iki hastanede çalışan personele uygulanmıştır. Anket formunda belirli düzeltmeler yapılarak kurum çalışanlarını geniş kapsamlı olarak ele alarak çoğunluğuna ulaşılmıştır.

### **6.4 Araştırma Örneklem Kitesinin Seçilmesi**

Araştırma için yapılan anketleri; TS EN 9001 belgesi almış kamuya ait sağlık kurumlarından olan 2. basamak hastanelerde memur kadrosu ile çalışan kurum personelini kapsamaktadır. Anketleri Sakarya il merkezinde bulunan kamu hastanelerinde çalışan, sağlık hizmeti veren personel tarafından cevaplandırılmıştır. Bu araştırma toplam 150 çalışana ulaştırılmıştır. Toplanan anketlerin 10 adeti eksik ya da tutarsız anket olduğundan geçersiz sayılmıştır. Anketlerden 15 tanesi geri dönmemiştir.

Veriler toplandıktan sonra elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için değişkenlerin güvenilirlik testleri, faktör analizi, regresyon analizleri ve korelasyon analizi testleri yapılmıştır.

## 6.5 Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmacının cevaplayanla yüz yüze gelmemesi, anket tekniğini görüşmecinin gözleme getireceği çeşitli etkilerden arındırmıştır. Ancak istenen bilgileri elde edebilmek için her durum ve şarta uygun düşecek ortalama bir araç yani anket formu kullanmak zorunda kalındığı da bir gerçektir. Bu sebeple anket formuna herkes tarafından aynı biçimde anlaşılmalı ve amaca uygun olarak cevaplamaya elverişli bir nitelik kazandırılması gerekir. Bunun için soruları çoktan seçmeli sokmaktır. Böylece anket tekniği esneklikten yoksun bir nitelik kazanmış olmaktadır (Şencan, 2007).

Tablo 6’da anketimize katılan deneklerin kurumda çalıştıkları birimler % 7,3 Dahiliye servisi, % 19,3 Acil servis, % 17,3 Ortopedi servisi, % 1,3 Eczane, % 0,7 Başhemşirelik, % 7,3 Yoğun bakım ünitesi, % 2 Fizik tedavi ünitesi, % 16 Genel Cerrahi servisi, % 0,7 Kalite birimi, % 7,3 Ameliyathane, % 6 Laboratuvar, %1,3 Üroloji, % 3,3 Görüntüleme merkezi, % 2,7 Poliklinik, % 2,7 İdari birimler ve % 4,7 diğer kurumun birimlerinde çalışıyor oldukları görülmektedir.

**Tablo 6.** Ankete katılan deneklerin kurumda çalıştıkları birimler

Birim	Katılan Sayısı	Yüzde
Acil	29	19,3
Ortopedi	26	17,3
Eczane	2	1,3
Dahiliye	11	7,3
Başhemşirelik	1	0,7
Yoğun Bakım	11	7,3
Fizik Ünitesi	3	2,0
Genel Cerrahi	24	16,0
Kalite Yönetim Birimi	1	0,7
Ameliyathane	11	7,3
Laboratuvar	9	6,0
Üroloji	2	1,3
Görüntüleme Merkezi	5	3,3
Poliklinik	4	2,7
İdari Bölüm	4	2,7
Diğer	7	4,7
Toplam	150	100

Tablo 7’de görüldüğü üzere ankete cevap veren deneklerin % 22’si lise mezunu, % 38,7’si yüksek okul mezunu, % 26,7’si üniversite mezunu, % 2’si yüksek lisans mezunu, % 0,7 doktora mezunu ve % 10’u diğer olarak belirtilmektedir.



**Tablo 7.** Ankete Cevap Veren İşletmelerdeki Deneklerin Eğitim Seviyeleri

Eğitim	Katılan Sayısı	Yüzde
Lise	33	22,0
Yüksek Okul	58	38,7
Üniversite	40	26,7
Yüksek Lisans	3	2,0
Doktora	1	0,7
Diğer	15	10,0
Toplam	150	100,0

Tablo 8’de görüldüğü üzere % 5,3’ü Laboratuvar Teknisyeni, % 58’i Hemşire, % 4’ü Anestezi Teknisyeni, % 12’si Sağlık Memuru, % 0,7’si Acil teknikeri, % 3,3 Doktor, %8,7’si Ebe, % 1,3’ü Eczacı, % 0,7’si Kalite Yönetim Temsilcisi ve % 6’sı diğer meslek grubunu oluşturmaktadırlar.

**Tablo 8.** Ankete cevap veren deneklerin çalıştıkları kurumlardaki çalışan sayısı

Ünvanı/Statüsü	Katılan Sayısı	Yüzde
Laboratuvar Teknisyeni	8	5,3
Hemşire	87	58,0
Anestezi Teknisyeni	6	4,0
Sağlık Memuru	18	12,0
Acil Teknikeri	1	0,7
Doktor	5	3,3
Ebe	13	8,7
Eczacı	2	1,3
Kalite Yönetim Temsilcisi	1	0,7
Diğer	9	6,0
Toplam	150	100

Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi, Sürekli İyileştirme ve Çalışan Motivasyonunun boyutlarını ölçebilmek için toplam 46 değişkenden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anket verilerininin SPSS programı ile yapılan ön analizleri sonucunda

iç tutarlılığı belirlenmiş faktörlerimizin açıklamaları ve kaç adet değişkenden oluştuğu Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Oluşması Beklenen Faktörler

Faktörler	Soru Adedi
Motivasyon	12
Liderlik,yönetimin kararlılığı	3
Süreç yönetimi	5
Sürekli iyileştirme	8
Tüm çalışan katılımı	3
Müşteri odaklılık	2
Toplam	33

## **6.6. Analizler ve Bulguların Değerlendirilmesi**

### **6.6.1. Verilerin Analizi**

Anket uygulanabilirliği ve geçerliliği kabul edilen 2 kurumdan toplam 150 kişinin katıldığı anket verileri toplandıktan sonra elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16.00 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi analiz etmek faktör analizi, güvenilirlik testleri, pozitif etkisi olduğunu öne sürdüğümüz hipotezlerimizin analizi için regresyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için de korelasyon analiz teknikleri kullanılmıştır.

Anketin kurumdaki birimi, ünvanı ve mezuniyeti hakkında bilgiler ile formu dolduran kişi hakkında genel bilgiler kısmında Nominal ve Sıralı ölçeklendirme kullanılmıştır. Nominal ölçeklendirme kısmında tanımlayıcı analiz yöntemi kullanılırken likert ölçek kullanılan sorularda faktör analizi yapılmıştır. Çalışmaya esas olan yapıları ( TKY, Sİ, Motivasyon ) oluşturan faktörlerin iç tutarlılık analizi Cronbach alpha değerine göre belirlenmiştir. İki veya ikiden çok değişkenin bağımlı

değişken üzerine etkisini ve araştırma hipotezlerimizi incelemek adına korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

### **6.6.2. Faktör Analizi**

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır (istatistikanaliz.com,2010).

Uygulama anketindeki beş seviyede likert ölçeklenmiş değişkenlerimiz SPSS programında faktör analizine tabi tutulmuştur. Anketi oluşturan soruların tümü faktör analizine tabi tutulduğunda bazı sorular beklenen faktör düzeyine girmediğinden analiz dışı bırakılmıştır. Soruların faktörlere yüklenmesinde 0.5 ve üzeri değer kabul edilmiş ve altında kalan sorular analizden çıkartılmıştır. Analizde bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili değişkenler Tüm Çalışan Katılımı, Müşteri Odaklılık, Liderlik/Yönetimin Kararlılığı, Süreç Yönetimi, Sürekli İyileştirme; olarak faktörlere yüklenmiştir. Motivasyon ve Sürekli İyileştirme tek faktörden oluştuğu için bu yapının faktör analizi yapılmamıştır. Modeli oluşturan yapıların faktör analizi sonuçları ve bunların ağırlık dağılımları tablo 10'da gösterilmiştir. Analiz sonucunda oluşan varyantlar, yüklenen faktörlerin ölçülmek istenen olguları ne kadar tanımladığını yüzde olarak göstermektedir.

**Tablo10. Faktör Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6
<b>Motivasyon</b>						
Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.	,671					
Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performansı arttırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	,832					
Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.	,866					
Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenmiş takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	,869					
Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.	,874					
Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	,861					
Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.	,896					
Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	,894					
Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç/malzeme yeterli olması iş performansı için önemlidir.	,836					
Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.	,557					
Organize edilen yemekler, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkiler kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.	,763					
Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.	,871					
<b>Sürekli İyileştirme</b>						
Çalıştığım kurumda mesleki/teknik konular hakkında güncel Gelişme ve yenilikler ile ilgili eğitim veriliyor.	,676					
Çalıştığım kurumda çalışanlara kaliteyle ilgili eğitim veriliyor.	,793					
Çalıştığım kurumda toplam kalite kavramı (kurum çapında kalite sorumluluğu felsefesi) eğitimi veriliyor.	,723					
Çalıştığım kurum tarafından temel istatistiksel teknikler (histogram ve kontrol grafikleri) eğitimi veriliyor.	,614					
Proaktif(müşteri beklentilerini aşmak için elindeki olanaklar çerçevesinde aktif çalışma)olarak sürekli iyileştirmeyi izliyoruz.	,742					
Kalite yönetim sistemi sürekli çalışmayı ve hizmet sunumunun, prosedür ve proseslerinin iyileştirmesini cesaretlendiriyor.	,811					
Çalışanlar genellikle değişiklik önerme veya mevcut Olan prosesleri değiştirme fırsatı elde ediyor.	,700					
Birçok hizmet sunumumuz, prosedür veya proseslerimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.	,649					

<b>Süreç Yönetimi</b>					
Hizmet süreçlerimizin kontrol altında olup olmadığını takip için takip çizelgeleri kullanıyoruz.					,586
Süreç denetiminde, gözden geçirme ve kontrol sıklıkla yapılmaktadır.					,673
İş veya proses tanımları çalışanlara açıkça bildirilmiştir.					,764
Kurumun tamamında kaliteyle ilgili çalışanlara eğitim veriliyor.					,741
Kurumun tamamında kaliteyle ilgili yönetici ve iç denetçilere eğitim veriliyor.					,723
<b>Liderlik</b>					
Kurum içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.					,844
Kurum yöneticileri kaliteli ürün/hizmet ve kaliteyi iyileştirme için bireysel liderlik yaparlar.					,836
Kurum yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratırlar.					,736
<b>Çalışan Katılımı</b>					
Kurumumuzda takım çalışması yaygındır.					,621
Kurumumuzda çalışanların tümü hizmet ve süreçlerimizin iyileştirilmesine katkıda bulunurlar.					,793
Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir.					,738
<b>Müşteri Odaklılık</b>					
Üst yönetimimiz müşteri önemini devamlı olarak vurgular.					,608
Müşteri gereksinimlerinin anlaşılması ve işletmemizde yayılması sağlanmıştır.					,620
<b>Toplam Açıklanan Varyans : % 70</b>					

Çalışmamızda anket içerisinde Öğrenen Organizasyonlar ile ilgili 3, TKY ile ilgili 22, Sürekli İyileştirme ile ilgili 8 ve Motivasyon ile ilgili 13 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında, analiz öncesi TKY için beklenen yedi faktör oluşmamış ve faktörlere oturmamış olan sorular analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucu gerçekleştirilen faktörler toplamda otuz üç adet soru ile TKY, Sürekli İyileştirme ve Motivasyon ile ilgili olmuştur. Bununla ilgili faktör analizi tablo 9’de verilmiştir.

### **6.6.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik, bir faktör içindeki değişkenler arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanabilir. Literatürde Cronbach 0.70 alfa katsayısı sosyal bilimler de içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir (Kerlinger, 1986). Tablo 11’de faktörlerin Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir.

Bir değişkenin değeri değişirken, bir diğer değişkenin de değeri değişiyorsa, bu ikisi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. (istatistikanaliz.com,2010) İlk önce faktörler arasındaki korelasyon katsayıları incelenecek daha sonra regresyon analizi ile araştırma modeli test edilecektir.

#### **6.6.3.1. TKY, Sürekli İyileştirme ve Motivasyon Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Katsayıları**

Korelasyon iki değişken arasındaki bu ilişkiyi ölçmek için kullanılır. Bir değişken yüksek değerler alırken, diğer bir değişken de yüksek değerler alıyorsa, iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğu söylenebilir. Aksine bir değişken yüksek değerler alırken, diğeri düşük değerler alıyorsa, iki değişken arasında negatif korelasyon söz konusudur (istatistikanaliz.com,2009).

Değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları Tablo 11’de verilmiştir. Sadece Toplam Kalite Yönetimine ait liderlik ve yönetimin kararlılığına arasındaki  $p<0.05$  değerinde anlamlı olarak görülmektedir. Bu faktör hariç tüm birebir korelasyon katsayıları  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı ilişki göstermektedir. Pozitif yönde görünen analiz sonuçlarımıza göre hipotezlerimizi test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla Regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 11.** Faktörlere Ait Değişken Katsayıları

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
1. Motivasyon	4,29	0,59	$\alpha =,960$					
2. Sürekli İyileştirme	3,54	0,61	,301**	$\alpha =,904$				
3. Süreç Yönetimi	3,79	0,64	,452**	,647**	A =,928			
4. Liderlik	3,63	0,72	,206*	,438**	,576**	$\alpha =,896$		
5. Katılım	3,60	0,70	,291**	,480**	,628**	,500**	$\alpha =,867$	
6. Müşteri Odaklılık	3,79	0,66	,377**	,541**	,654**	,558**	,649**	$\alpha =,832$

\* Korelasyon  $p < 0.01$  değerinde anlamlı

\*\* Korelasyon  $p < 0.05$  değerinde anlamlı

Tablo 11 de görüldüğü gibi TKY sürecindeki faktörlerin (sürekli iyileştirme, liderlik, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, çalışan katılımı) ile motivasyon arasındaki ilişkisi, alfa değerleri, standart sapma değerleri gösterilmektedir. TKY süreçleri ile motivasyon arasındaki korelasyon ilişkisi incelenirken değişkenlerin ilişkileri birebir incelenmiş ve anlamlılık düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Kurumların yönetim sürecinde TKY uygulamalarından süreç yönetimi basamağında (0,647) çalışan motivasyonunu artırdığı ve ikisi arasında pozitif yönlü 0.01 değerinde anlamlı bir ilişki vardır. Aynı şekilde müşteri odaklılık ile kurum çalışan motivasyonu arasında da anlamlı bir ilişki vardır.

### 6.6.3.2 Regresyon Analizi

Bu çalışmada öne sürülen hipotezlerimizin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki yada daha fazla bağımsız faktörün bağımlı faktörler üzerindeki etkisi regresyon denklem parametreleri kullanılarak gözlemlenmektedir. Yapılan analiz sonuçlarını aşağıda tablo olarak gösterilmektedir.

Anova tablosunda çalışan motivasyonu ile TKY sürecinin tüm faktörleri arasında genel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur (F: 8,461 ve P: 0,001). TKY uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde etkisi olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 12’de Çalışan Motivasyonu üzerinde TKY ve Sürekli İyileştirmenin etkileri ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi genel modelimizdeki TKY-Motivasyon ve Sürekli İyileştirme-Motivasyon ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Çalışmamızın bağımsız değişkenlerinden Motivasyon ile TKY ilkelerinden olan Süreç yönetimi üzerine ( $\beta=0.422$ ) ve Müşteri Odaklılık ( $\beta=0.200$ ) üzerine pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Yapılan bu regresyon analizi sonucuna göre Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sağlık kurumlarında çalışan motivasyonunu etkileyip ve arttıran olumlu yönde etki etmektedir.

**Tablo 12.** Çalışan Motivasyonu üzerinde TKY uygulamalarının etkileri ile ilgili Hipotezlerin Regresyon Analizi

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>Sig.</b>
Sürekli İyileştirme	-,007	,945
Süreç Yönetimi	,422**	,000
Liderlik	-,128	,178
Çalışanların Katılım	-0,36	,727
Müşteri Odaklılık	,200*	,072
<b>R = ,227</b> <b>F = 8,461</b> <b>Sig = ,000</b>		

Bağımlı Değişken : Motivasyon

\* :  $p < 0,10$  Korelasyon ilişkisi ,10 düzeyinde geçerlidir.

\*\* :  $p < 0,01$  Korelasyon ilişkisi ,01 düzeyinde geçerlidir.



Tablo 12' de görüldüğü gibi ,000 olan değişkenlerle motivasyon arasında ilişki vardır. Bu araştırma verilerinin analizi sonucu Motivasyonu TKY sisteminin süreç iyileştirme faktörü ile ilişkilendirildiği ve müşteri odaklılık ile de olumlu bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Süreç iyileştirmenin çalışan motivasyonuna anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır. Tablo 13'de görüldüğü gibi 0,01 anlamlılık düzeyinde; süreç yönetimi ile motivasyon arasında bir ilişki mevcuttur. Bundan dolayı H2: Süreç yönetimi ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır desteklenmektedir. 0,10 anlamlılık düzeyinde; müşteri odaklılık ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer hipotezler 0,10 anlamlılık düzeyinde olmadığından motivasyon ile ilişkisi analiz sonucunda görülmemiştir. Çalışmada elde edilen veriler bize süreç yönetiminin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği sonucunu vermesini destekleyen bir düşünce ise, İnce (2008) tarafından yapılmış tanımlama ile de doğruluğunu göz önüne sermektedir.

Süreç yönetiminin temel noktaları:

- İçeriye değil dışarıya odaklıdır.
- Bireysel ve fonksiyonel performans değil, süreç ve ekip performansına dayanır.
- Yetkiyi yukarıda toplamaz, dengeler.
- Standartlara uymayı değil, aşmayı hedefler.
- Bürokratik değil, yalın ve esnektir.
- Hızlı ve doğru iletişim sağlar.

Bu çalışmada TKY nin ilkelerinin motivasyon üzerine etkileri araştırılmıştır. Süreç yönetimi ve müşteri odaklılık ilkelerinin tanımları ve literatürde bu ilkeler hakkında yapılmış birçok araştırmada kurum çalışanlarının motivasyonuna pozitif yönde etki sağlayabileceği ve motivatör kaynaklarını destekleyeceği görülmektedir.

## 7. SONUÇ

Bu çalışmada TKY ilkelerinin Motivasyon üzerine etkiler araştırılmıştır. Çalışmanın ilk dört bölümü konu ile ilgili literatür araştırmalarını içermektedir. Araştırmada verilerin analizi sonucunda çıkan bulgular ve anket uygulaması ile çalışmanın genel istatistiksel anlatımı da üç bölümde incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamız; TKY ve sürekli iyileştirme uygulamalarının sağlık kurumlarındaki çalışanların motivasyonu üzerine etkisinin olup olmadığı, bu uygulamaların hangi kısımları çalışanları olumlu yönde etkileyip hangi bölümlerinde düzenlemeler yapılması gerekliliğinin açıklanması amacıyla yapılmıştır. Ayrıca TKY sisteminin kurum personelinin katılımı ve bu yönetim felsefesinde çalışanların motivasyonunun önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada; TKY ile motivasyon ve sürekli iyileştirme arasındaki ilişki ile, sürekli iyileştirme arasındaki ilişki irdelenmiştir. Anket çalışmamıza katılan sağlık kurum çalışanlarının genellikle bayan olduğu ve büyük çoğunluğunun eğitim durumunun da yüksek okul veya üniversite olduğu tespit edilmiştir. Buradan da kurum içi yapılan uygulamalara katılımın da bu yönde olma olasılığının yüksek olduğu yorumu ortaya çıkmaktadır.

TKY uygulamaları; kurumun çark dişlileri gibi etkileşerek hareket etmeyi amaçlar. Bu uygulamalar ekip çalışmasını esas almaktadır. Bu nedenle hastanelerde verilen hizmetin kalitesi ve TKY programları kararlı ve gönüllü bir profesyonel kadro gerektirirken, hastaneler bünyesindeki hekimlerinden çalışma ve katkı beklemektedir fakat çoğu kurumda bu beklentilere cevap verilmemektedir. TKY uygulamalarının sorumluluğu dolayısıyla hemşire, sağlık memuru, laborant, teknisyen ve ebelere yani hekim dışı çalışan sağlık personeline yüklenmiş olmaktadır.

TKY, kamu alanında yönetim sistemine yenilikler getirmiş olsada hiyerarşik bir yapı ile yönetilen bir işletme olması bu yönetim felsefesine tam entegre olmayı engelleyebildiği gibi bu yönetim sistemine çalışanların inancını da azaltmaktadır. Bu nedenle kurumda ekip ruhu gelişir, birlikte hareket etmek verimliliği artırır ve kurumu sahiplenme daha yaygın hale gelebilir. Çalışmamızdan çıkan sonuçta TKY faktörlerinden süreç yönetimi ve müşteri odaklılıkla ilgili sistemler çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. TKY ilkelerinden olan çalışanların katılımı, liderlik ve yönetimin kararlılığı, sürekli iyileştirme ise çalışanların motivasyonuna etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Sağlık hizmetlerinde en önemli üretim unsuru sağlık personelidir. Sağlık kurumu yönetim sisteminde personelin iş başarısını artıracak düzenlemeler yaparak sağlık hizmetlerindeki başarıyı ve dolayısıyla hem kurum hem çalışanların başarısını artırmanın önemi göze çarpmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Aktan, C.C. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması*.
- Akdağ, R., Aydın, S., Buzgan, T., Demirel, H., Gündüz, F. (2008). *Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Alma-Ata'nın 30. yılı hatırasına*. Ankara
- Aksoy, M. (2007). *Kamuda İnovasyon*.
- Aslan, Ş., Özata, M., Mete, M. (2007). *Sağlık Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada İç Müşteri Memnuniyeti Dr. Faruk Sükan Doğum ve Çocuk Hastanesi Örneği*. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi.
- Asunakutlu, T. (2004). *Sağlık Hizmetlerinde Kalite*. T.C. Sağlık Bakanlığı Kalite Konseyi
- <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/asuna.pdf>
- Akalın, H.E. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Sağlık Hizmetleri ve Yüksek Eğitim*. [www.kalite.istanbul.edu.tr](http://www.kalite.istanbul.edu.tr)
- Akdağ, M. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Selçuk İletişim Dergisi
- Akdoğan, A. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
- Ayaz, H., Soykan, A., (2000). *Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Sektörü*. Ankara
- Ardahan, F., Altaş, S., Aktürk, O., Uslu, S., (2009) .*Toplam Kalite Yönetimi*, Lisans Matbaacılık, Sakarya
- Aydın, S., Demir, M. (2006). *Sağlıkta performans Yönetimi, Sağlıkta Dönüşüm Serisi 2*. Ankara: Onur Matbaacılık
- Aslantekin, F., Gökteş, B., Uluşen, M., Erdem, R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği*. II. Ulusal-Uluslararası Hemşirelik Kongresinde Poster
- Ateş, M. (2009). *Güdülenme* <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>
- Aydemir, S.(2009). *Çalışan Motivasyonu*. Bursa Sağlık Müdürlüğü. [www.bsm.gov.tr](http://www.bsm.gov.tr)
- Bekaroğlu, Ş.B. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ISO 9000 Kalite, Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi

- Can, A. (2008). *Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2008 Cilt:13. S:293 – 307
- Coşkun Can Aktan, C. C. (2000). *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*, Ankara: TOSYÖV Yayınları  
[http://www.sobiadacademy.net/sobem/eyonetim/toplam\\_kalite](http://www.sobiadacademy.net/sobem/eyonetim/toplam_kalite)
- Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi 2. Baskı*. Ankara: Siyasal Kitapevi
- Çetin, C., Akın, B., Erol, V., (1998). *TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Dereli, T., Baykasoğlu, A. (2003). *Kalite ve Hayata İzdüşümleri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Doğan, S., Kaya, S. (2004). *Aksaray'daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin TKY Konusundaki Algıları*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 7 Sayı 1.
- Efil, İ. (1998). *TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi* <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim.htm>
- Elçi, Ş. (2007), *İnovasyon*, [www.focusinnovation.net](http://www.focusinnovation.net)
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın, No 28, İstanbul 1991
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*. İstanbul
- Eylem, K.M. (2009) *Toplam Kalite Yönetimi Fiyaskoları ve Hastane Yönetiminde TKY*. [www.eylem.com](http://www.eylem.com)
- Eylem, K.M. (2009) *Toplam Kalite Yönetimi Paradigması ve Sağlık İşletmeleri İçin Uygulama Potansiyelleri*. [www.eylem.com](http://www.eylem.com)
- Filiz, A. (2009) *Performans ve Değerlendirme Yönetimi*  
[www.biymed.com/pages/makaleler/makaleler7.htm](http://www.biymed.com/pages/makaleler/makaleler7.htm)
- Filiz, A. (2009) *Yönetimde Yenilikçilik (İnovasyon)*  
[www.biymed.com/pages/makaleler/makaleler4.htm](http://www.biymed.com/pages/makaleler/makaleler4.htm)
- Filiz, A. (2009) *Motivasyon ile Performansın Yükseltilmesi*  
[www.biymed.com/pages/makaleler/makaleler12.htm](http://www.biymed.com/pages/makaleler/makaleler12.htm)
- Gökmen, C. (2001). *T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müd. Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi El Kitabı*

- Göztepe, H. (2009) *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon Ve Organizasyon Performansına Etkileri, Yüksek lisans tezi, İstanbul*
- Gür, J. (1998). Kalite Maratonu. Ankara: Kalder Yayınları Kültür Matbaası
- Hayran, O., Uz, H.( 2009) *Sağlık Hizmetlerinde TKY*. www.merih.net
- İmai,M. (2003). *Kaizen*.İstanbul: Kalder Yayınları, Kelebek Matbacılık
- İnce, H. (2008) Toplam Kalite Yönetimi Ders notları, GYTE
- Kabadayı, E.T. (2002). *İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi 2002/6 Sayfa 61-65*
- Kanbur, A., Kanbur, E. (2008). *Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma*.
- Karakaya, A., Alper, Ay, F.( 2007) *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Cilt : 31 No:1 55-67*
- Karatoy, M., G., (2009) *İnovasyon Kültürü Oluşturmak*
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi
- Keklik, Öçalın, B. (2009) *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Memnuniyet Analizi Yüksek Lisans Tezi İstanbul*
- Kıdak, L., Aksaraylı M. (2009) *Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri Sosyal Bilimler Dergisi Cilt : 6 Sayı :1 Celal Bayar Üniversitesi S.B.E*.
- Kıdak, L. (2009). *Sağlık Hizmetlerin Motivasyon Faktörleri*. İzmir: Can Yayınları
- Köksal,Ç., Mumcu, G., Ocak, S. (2009) *Örgütsel performansın artışında çalışan motivasyonunun rolü*, www.sdplatform.com/Default.aspx
- Mandıracıoğlu, A., Lüleci, E., Leblebici. A., (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Çalışanların İş Doyumlarının Bir Fabrika Örneği İle Değerlendirilmesi*.Ege Tıp Dergisi 39 (3)
- Ofluoğlu, G., Doğan, Ş. (2006). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimini Gerçekleştirilmesi Açısından Acil Durum Planlamasının Önemi*. GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi 15-17 Haziran 2006 TOKAT.

- Özçelik, H. (2008) İşletmelerde toplam kalite yönetimi Uygulaması ve iç denetim ilişkisi, Yüksek lisans tezi, İstanbul
- Özden, Y. (2004). *Eğitimde Yeni Değerler. Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi. Sayı 1 Cilt 4 Sayfa 10*
- Özden, Y. (2004) *Eğitimde Yeni Değerler*, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi Mart 2004, Cilt 4, Sayı 1, Sayfa 10
- Özer M., Bakır, B. (2003), *Sağlık personelinin motivasyonu ile ilgili Etmenlerin belirlenmesi* Gülhane Tıp Dergisi 45 (2) : 117 - 122 (2003)
- Özkan, Y. (2005). *Toplam Kalite*. Sakarya: Sakarya Kitapevi
- Özveren, M., (1998). *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Pakdil, F. (2004). *Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme*. 9 Eylül Üniv. S.B.E. Dergisi Cilt 6 Sayı 3 2004.
- Pekmezci, T., Demireli, C., Batman, G. (2008), İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 22, Ekspres Matbaası
- Şahin, Ü., İrten, P. (2009). *Hastane İşletmeciliğinde ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları*.
- Şahin, Ü. (2009) Hastane İşletmeciliğinde Toplam Kalite Yönetimi. [www.merih.net](http://www.merih.net)
- Şale, İ. (2001) *Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması*. Ankara: Seçkin Yayınevi
- Tankut, B., N., (2009) *5 S İlkeleri*  
<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale86.htm>
- Türkmen, İ. (1998). *Bireysel Sorumluluk Bilinci ve Kalite*. MPM 7. Ulusal Kalite Kongresi. Ankara: Kalder Yayınları.
- Türköz, Y. (2009) *Türk Hastanelerine Özgü Bir Kalite Modeli Oluşturulabilir mi?*  
[www.merih.net](http://www.merih.net)
- Türköz, Y. (2009) Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı ile İşe ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki. [www.merih.net](http://www.merih.net)
- Uyargil, C. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü.İş. Fak. Yay. No 262, İstanbul
- Yıldız, G. (1998). *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, Sakarya
- Yoshio, K. (1999). *İşletmede Bütünsel Kalite Arka Planı ve Geçmişi*. İstanbul

Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin İş Doyun Düzeyini Ayırt Edici İş Doyun Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3/1: 67 – 78

Zorlutuna, Y. (2006). *Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi*.  
[www.ulakbim.com](http://www.ulakbim.com)

[www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi](http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi) (27/12/2009)

[www.standartkalite.com](http://www.standartkalite.com) (22/12/2009)

[www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite](http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite)(21/12=2009)

[www.dahaa.com/odev/sosyalbilgiler/sosyalbilimler/58.doc](http://www.dahaa.com/odev/sosyalbilgiler/sosyalbilimler/58.doc) (17/12/2009)

[www.inovasyondunyasi.com](http://www.inovasyondunyasi.com) (03/01/2010)

[http://www.dahaa.com/odev/sosyalbilgiler/sosyalbilimler\\_58.doc](http://www.dahaa.com/odev/sosyalbilgiler/sosyalbilimler_58.doc) (13/12/2009)

[www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme/1785927](http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme/1785927) (20/12/2009)

[www.performans.saglik.gov.tr](http://www.performans.saglik.gov.tr) (12/12/2009)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Yenile> (02/01/2010)

[www.ulakbim.com.tr](http://www.ulakbim.com.tr) (15/12/2009)

[www.inovasyondunyasi.com](http://www.inovasyondunyasi.com) (05/01/2010)

[www.istatistikanaliz.com](http://www.istatistikanaliz.com) (13/01/2010)



## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

A. Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Çalıştığı Departman/Birim	:
Ünvanı / Statüsü	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

B. Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

#### LO dinamikleri

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir diyalog ve takım ruhu vardır.	1	2	3	4	5
2. Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan, güncelleştiren bir Anlayışımız vardır.	1	2	3	4	5
3. Yönetim kurum içindeki bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürevurgular.	1	2	3	4	5

#### TQM

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
4. Kurum içinde bütün departman yöneticileri kalite için Sorumluluklarını kabul ederler.	1	2	3	4	5
5. Kurum yöneticileri kaliteli ürün/hizmet ve kaliteyi iyileştirme için bireysel Liderlik yaparlar.	1	2	3	4	5
6. Kurum yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratırlar.	1	2	3	4	5
7. Yöneticilerin ve denetçilerin değerlendirmesi için kalite takip bilgileri kullanılır.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde hizmet prosedürleri açık ve anlaşılırdır.	1	2	3	4	5
9. Üst yöneticiler organizasyon içinde doğru, güvenilir bilgi ve haberleşmeye önem verirler.	1	2	3	4	5
10. Hizmet süreçlerimizin kontrol altında olup olmadığını takip için takip çizelgeleri kullanıyoruz.	1	2	3	4	5

11. Süreç denetiminde, gözden geçirme ve kontrol sıklıkla yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
12. İş veya proses tanımları çalışanlara açıkça bildirilmiştir.	1	2	3	4	5
13. Kurumun tamamında kaliteyle ilgili çalışanlara eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5
14. Kurumun tamamında kaliteyle ilgili yönetici ve iç denetçilere eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5
15. Birçok hizmet sürecimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.	1	2	3	4	5
16. Problem çözme oturumu boyunca, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almaya gayret ediyoruz.	1	2	3	4	5
17. Çalışanların fikirleri aktif olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
18. Kurumumuzda takım çalışması yaygındır.	1	2	3	4	5
19. Kurumumuzda çalışanların tümü hizmet ve süreçlerimizin iyileştirilmesine katkıda bulunurlar.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir.	1	2	3	4	5
21. Üst yönetimimiz müşteri önemini devamlı olarak vurgular.	1	2	3	4	5
22. Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını biliyoruz.	1	2	3	4	5
23. Müşterilerimizin memnuniyeti ve onların beklentilerini karşılamak temel çalışma felsefemizdir.	1	2	3	4	5
24. Yönetici ve iç denetçilerimiz müşteri memnuniyetini geliştirme Aktivitelerinde çalışanlarını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
25. Müşteri gereksinimlerinin anlaşılması ve işletmemizde yayılması sağlanmıştır.	1	2	3	4	5

### Sürekli iyileştirme

	1 Kesinlikle katılım yorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle katılmıyorum
26. Çalıştığım kurumda mesleki/teknik konular hakkında güncel gelişme ve yenilikler ile ilgili eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5
27. Çalıştığım kurumda çalışanlara kaliteyle ilgili eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5
28. Çalıştığım kurumda toplam kalite kavramı (kurum çapında kalite sorumluluğu felsefesi) eğitimi veriliyor.	1	2	3	4	5
29. Çalıştığım kurum tarafından temel istatistiksel teknikler (histogram ve kontrol grafikleri) eğitimi veriliyor.	1	2	3	4	5
30. Proaktif(müşteri beklentilerini aşmak için elindeki olanaklar çerçevesinde Aktif çalışma)olarak sürekli iyileştirmeyi izliyoruz.	1	2	3	4	5
31. Kalite yönetim sistemi sürekli çalışmayı ve hizmet sunumunun, prosedür ve proseslerinin iyileştirmesini cesaretlendiriyor.	1	2	3	4	5
32. Çalışanlar genellikle değişiklik önerme veya mevcut olan prosesleri değiştirme fırsatı elde ediyor.	1	2	3	4	5
33. Birçok hizmet sunumumuz, prosedür veya proseslerimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.	1	2	3	4	5

### Motivasyon

	1 Kesinlikle katılım yorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle katılmıyorum
34. Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5

35. Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.	1	2	3	4	5
36. Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını arttırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
37. Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.	1	2	3	4	5
38. Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	1	2	3	4	5
39. Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.	1	2	3	4	5
40. Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	1	2	3	4	5
41. Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.	1	2	3	4	5
42. Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	1	2	3	4	5
43. Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç/malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.	1	2	3	4	5
44. Gerekli durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.	1	2	3	4	5
45. Organize edilen yemekler, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkiler kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
46. Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.	1	2	3	4	5

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Esra Keskin

## ÖZGEÇMİŞ

13 Haziran 1980 tarihi, Kocaeli ili doğumluyum. İlk, Orta ve Lise öğrenimimi Sakarya ilinde tamamladıktan sonra, 2000 yılında Sakarya Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu, Hemşirelik Bölümünde eğitim ve öğrenimime devam ettim. 2007 yılı II. döneminde Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Yabancı dilim İngilizcedir. 2001 yılından beri bir kamu kurumunda hemşirelik mesleğimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım; işletme yönetimi, TKY çalışmaları, motivasyon.

Aday: Esra KESKİN