

**T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HASTANELERDE DOKTOR, HEMŞİRE VE  
EBELERİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN  
FAKTÖRLER: BİR UYGULAMA**

**SEYHAN KORKMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARSUS/MERSİN  
Haziran- 2008**

**T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HASTANELERDE DOKTOR, HEMŞİRE VE  
EBELERİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN  
FAKTÖRLER: BİR UYGULAMA**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. HALUK KORKMAZYÜREK**

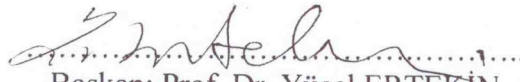
**SEYHAN KORKMAZ**


**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

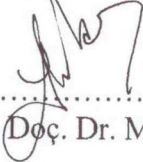
**TARSUS/MERSİN  
Haziran- 2008**

T.C.  
Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

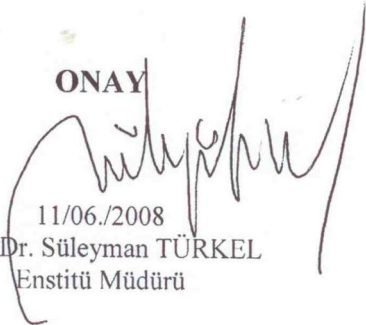
**“Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”** başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

  
Başkan: Prof. Dr. Yücel ERTEKİN

  
Üye: Yrd. Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
(Danışman)

  
Üye: Yrd. Doç. Dr. M. İsmet HASEKİ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

**ONAY**  
  
11/06./2008  
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL  
Enstitü Müdürü

Not : Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ÖZET

Bütün işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmeleri için çalışanlarının motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir. Motive olmuş her eleman, çalıştığı kurumun amacına ulaşmasında bir basamak rolünü üstlenmektedir. Bu basamakların sağlam olmaması zamanla işletmenin yıkımına yol açar. Yüksek motivasyona sahip kişiler verimliliği de beraberinde getirecekleri için çalıştığı kurumunun amacına ulaşmasında büyük fayda sağlarlar.

Bu çalışmanın amacı hastanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörleri tesbit etmektir. Bu amaçla Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi, Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesinde çalışan 120 sağlık çalışanı üzerinde (40 doktor, 46 hemşire, 34 ebe) 51 sorudan oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesinde; tanımlayıcı istatistikler, ortalamaların analizi yöntemi ve hipotezlerin testi için de T testi kullanılmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilerin analizinde sağlık çalışanları toplu ve gruplara ayrılarak ayrı ayrı incelenmiştir. Toplu olarak incelemelerdeki amaç, genel olarak sağlık çalışanlarının hangi motivasyon araçlarına önem verdiklerini saptamak ve bu motivasyon faktörlerinden etkilenme derecelerini yansıtmaktır. Gruplara ayrılarak yapılan incelemelerdeki amaç ise her grubun (doktor, hemşire ve ebe) motivasyon faktörlerinden etkilenme derecelerini görmek ve varsa aralarındaki farkları tanımlayabilmektir.

Elde edilen verilere göre çıkan bazı sonuçlar: Sağlık çalışanlarının iş performanslarında en etkili olan araç gelir (para) dir. Fiziki ortam özelliklerinden ortamın hijyen olması, havalandırma ve aydınlatma sistemlerinin sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisi çok fazladır. Doktor, hemşire ve ebeleri en çok motive eden örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, en az motive eden ise psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

Anahtar kelimeler: Hastaneler, Motivasyon, Motivasyon Araçları, Doktor, Hemşire, Ebe

## **ABSTRACT**

**All businesses have to give importance to their employees for achieving their objectives and stay alive. Each motivated personel plays a step for their institution to achieve its aims. If these steps are not strong, the business may fails. Highly motivated personel will provide a benefit for their companies to reach its objectives.**

**The aim of this study is to investigate the factors that affect the motivation of nurse, midwife and doctors at hospitals. For this aim a questionnaire is applied on 120 health personels (40 doctors, 46 nurses and 34 midwives) in Mersin Wife Birth and Child Hospital, Duygu Medical Centre and Yenişehir Hospital. T-test, descriptive analysis and analysis average methods are used to evaluate the results. Health personels are analyzed as a whole and as a group to investigate the motivation factors seperately.**

**The results found in this study are as follows: the most important tool that affects the personel performance is the money. The effect of ventilation, lightening and hygienic environmet on motivation is very high. Doctors, nurses and midwives are mostly motivated by organizational and managerial tools and least motivated by psychology-social motivation tools.**

**Key words: Hospitals, Motivation, Motivation tools, Doctor, Midwife, Nurse**

## ÖNSÖZ

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

Tez çalışmalarında bana yön veren ve yardımcı olan başta tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e, tezin yazımında desteklerini esirgemeyen öğretim görevlileri İlhan ÖZTÜRK ve İlknur ÖZTÜRK'e, araştırmanın istatistik ile ilgili bölümlerinde büyük destek sağlayan Zeynep Pınar DEMİR, Eda YAŞA ve Gökhan SÖKMEN'e, hastane uygulamalarında bana yardımcı olan Mersin İl Sağlık Müdür Yardımcısı Ahmet Ali GÜMÜŞ başta olmak üzere, Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi Başhekimisi Ali Hakan AYDINOĞLU ve Başhekim yardımcısı Sabahat BAĞLARBAŞI'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. MOTİVASYON KAVRAMI	3
1.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ	3
1.2. MOTİVASYON TÜRLERİ	7
1.2.1. İçsel Motivasyon	7
1.2.2. Dışsal Motivasyon	9
1.3. MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	11
1.4. MOTİVASYON ARAÇLARI	13
1.4.1. Ekonomik Araçlar	14
1.4.1.1. Para (Gelir)	15
1.4.1.2. Ödüller	16
1.4.1.3. Kâra Katılma	16
1.4.1.4. Sosyal Yardımlar	18
1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	18
1.4.2.1. Takdir Edilmek	18
1.4.2.2. Statü	19
1.4.2.3. Danışmanlık Hizmetleri	19
1.4.2.4. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma	20
1.4.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma	20
1.4.2.6. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek	21
1.4.2.7. Güvenlik	21
1.4.2.8. Çalışmada Bağımsızlık	21
1.4.2.9. Öneri Sistemleri	22
1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	23
1.4.3.1. Yükselme Olanakları	23
1.4.3.2. Amaç Birliğı	23
1.4.3.3. İşi Çekici Kılma	24
1.4.3.4. Fiziksel Çalışma Şartları	24
1.4.3.5. İş Genişletilmesi	25
1.4.3.6. İş Zenginleştirmesi	25
1.4.3.7. İş Rotasyonu	25

1.4.3.8.	Ekip Çalışması	26
1.4.3.9.	Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	27
2.	HASTANE KAVRAMI VE HASTANE PERSONELİNİN ÖNEMİ VE MOTİVASYONU	28
2.1.	HASTANENİN TANIMI VE ÖNEMİ	28
2.2.	HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ	29
2.2.1.	Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir	30
2.2.2.	Hastaneler Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır	31
2.2.3.	Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır	32
2.2.4.	Hastaneler Personelinin Önemli Bir Kısmı Bayanlardan Oluşan Organizasyonlardır	32
2.3.	HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI	33
2.3.1.	Verilen Tedavi Hizmetinin Türüne Göre Hastaneler	33
2.3.1.1.	Genel Hastaneler	33
2.3.1.2.	Özel Dal Hastaneler	33
2.3.2.	Finansal Kaynakların Türüne Göre Hastaneler	34
2.3.3.	Yatak Kapasitesine Göre Hastaneler	34
2.3.4.	Hastaların Hastanede Kalış Sürelerine Göre Hastaneler	34
2.3.5.	Eğitim Yapıp Yapmadıklarına Göre Hastaneler	35
2.3.6.	Tedavi Edilen Hastalığın Türüne Göre Hastaneler	35
2.4.	HASTANELERDE PERSONELİN VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ	35
3.	HASTANELERDE DOKTOR VE HEMŞİRELERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BİR UYGULAMA	37
3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI	37
3.2.	HİPOTEZLER	37
3.3.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	38
3.4.	ARAŞTIRMANIN MODELİ	38
3.5.	ARAŞTIRMANIN EVREN ve ÖRNEKLEMİ	42
3.6.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	42
3.7.	VERİLERİN ANALİZİ	43
3.7.1	Araştırmanın Aşamaları	44
3.7.2	Tanıttıcı Bilgiler (Tanımlayıcı İstatistikler)	44



3.7.3. Motivasyon Faktörlerinin Sağlık Çalışanları Üzerindeki Önem Dereceleri	53
3.7.4. Motivasyon Faktörlerinin Etki Dereceleri Dereceleri	58
3.7.4.1. Genel Motivasyon Faktörleri ve Etkileri	58
3.7.4.2. Motivasyon ve İş Performansı İlişkisi	60
3.7.4.3. Fiziksel Ortam ve Motivasyon	65
3.7.5. Motivasyon Araçlarının Meslek Gruplarına Göre Değerlendirilmesi	71
3.7.5.1. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Ortalamalarının Analizi	72
3.7.5.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Ortalamalarının Analizi	74
3.7.5.3. Örgütsel Motivasyon Araçlarının Ortalamalarının Analizi	77
3.7.5.4. Fiziki Ortam Özellikleri Ortalamalarının Analizi	79
3.7.5.5. Hipotezlerin Test Edilmesi	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	86
KAYNAKÇA	91
ÖZGEÇMİŞ	96
EKLER	97

## KISALTMALAR LİSTESİ

**SSYB:** Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı

**IDT:** İktisadi ve Devlet Teşekkülü

**SSK:** Sosyal Sigortalar Kurumu

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**WHO:** Dünya Sağlık Teşkilatı

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge No	Çizelgenin Başlığı	Sayfa No
Çizelge 3.1	Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı	45
Çizelge 3.2	Mesleğe Göre Kişisel Bilgilerin Dağılımı Ve Karşılaştırma	46
Çizelge 3.3	Katılımcıların Motivasyon Faktörleriyle İlgili Tercihlerin Dağılımı	54
Çizelge 3.4	Motivasyon Faktörlerinin Katılımcıların Motivasyonundaki Etki Düzeyleri	59
Çizelge 3.5	Motivasyon Araçlarının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etki Derecelerinin Dağılımı	61
Çizelge 3.6	Fiziksel Ortam Özelliklerinin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etki Derecelerinin Dağılımı	67
Çizelge 3.7	Ekonomik Motivasyon Araçlarının Doktorlar Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	73
Çizelge 3.8	Ekonomik Motivasyon Araçlarının Hemşireler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	73
Çizelge 3.9	Ekonomik Motivasyon Araçlarının Ebeler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	74
Çizelge 3.10	Ekonomik Motivasyon Araçlarının Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı	74
Çizelge 3.11	Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Doktorlar Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	75
Çizelge 3.12	Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Hemşireler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	75
Çizelge 3.13	Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Ebeler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	76
Çizelge 3.14	Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına göre Dağılımı	76
Çizelge 3.15	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Doktorlar Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	77
Çizelge 3.16	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Hemşireler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	78
Çizelge 3.17	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Ebeler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması	78

Çizelge 3.18	Örgütsel ve Yönetmel Araçlarının Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına göre Dağılımı	79
Çizelge 3.19	Fiziksel Ortam Özelliklerinin Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına göre Dağılımı	80
Çizelge 3.20	Motivasyon Araçlarının Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına Göre Ortalamaları	80
Çizelge 3.21	Fiziksel Ortam Özellikleri Hipotez Testi (Doktor-Hemşire)	81
Çizelge 3.22	Fiziksel Ortam Özellikleri Hipotez Testi (Doktor-Ebe)	82
Çizelge 3.23	Ekonomik Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Doktor-Hemşire)	82
Çizelge 3.24	Ekonomik Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Hemşire-Ebe)	83
Çizelge 3.25	Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Doktor-Hemşire)	83
Çizelge 3.26	Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Hemşire-Ebe)	84
Çizelge 3.27	Psiko-sosyal Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Doktor-Hemşire)	84
Çizelge 3.28	Psiko-sosyal Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Hemşire-Ebe)	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şeklin Başlığı	Sayfa No
Şekil 1.1	Motivasyon Süreci	5
Şekil 1.2	Motivasyon Verimlilik İlişkisi	12
Şekil 3.1	Motivasyon Faktörleri	39
Şekil 3.2	Ekonomik Motivasyon Araçları	39
Şekil 3.3	Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	40
Şekil 3.4	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	41
Şekil 3.5	Anket Uygulanan Hastaneler	47
Şekil 3.6	Katılımcıların Meslek Grupları	47
Şekil 3.7	Katılımcıların Çalıştığı Bölümler	50
Şekil 3.8	Katılımcıların Medeni Durumları	50

## EKLER LİSTESİ

EK- 1: Anket Soruları.....	97
----------------------------	----

## GİRİŞ

Bütün işletmelerin temelini oluşturan insandır. İnsanın etkin, verimli ve istekli çalışması motivasyonun sağlanmasıyla mümkündür. Motive olmuş her eleman kurumunu başarıdan başarıya sürükler. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. İşletme çalışanlarındaki motivasyon eksikliği, verim düşüklüğüne dolayısıyla da işletmenin çöküşüne bile sebep olabilir. Bunun için özellikle de insan hayatının söz konusu olduğu sağlık işletmelerinde yöneticilerin daha duyarlı davranıp çalışanlarının motivasyonunu sağlayıcı ortamları hazırlamaları gerekmektedir.

Bu çalışmada motivasyon faktörleri ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı doktor, hemşire ve ebelerin (Tez yazımında bazı yerlerde her üç kelimeyi sürekli tekrar etmek yerine “sağlık çalışanları” ifadesi kullanılmıştır) bu motivasyon faktörlerinden ne derecede etkilendiklerinin belirlenmesidir. Böylece hedef grupların motivasyonunu sağlamada hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğunun da saptanması mümkün olabilecektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerden üçüncü bölüm ise uygulama araştırmasından oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon tanımı, önemi, türleri, araçları ve motivasyon verimlilik ilişkisi üzerinde durulmuş ve motivasyon kavramı farklı boyutlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde hastane ve sağlık sektöründeki motivasyon konularını kapsayan literatür araştırması bulguları yer almaktadır. Bu kapsamda hastane kavramına değinilmiş, hastanenin tanımı, önemi, özellikleri ve sınıflandırılması ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ayrıca motivasyonun gerek hastane personeli gerekse kurumsal başarı için ne derece önemli olduğu üzerinde durulmuştur.

Üçüncü ve son bölümde ise doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu amaçla Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi, Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesindeki toplam 120 sağlık çalışanına (40 doktor, 46 hemşire ve 34 ebe) toplam 51 sorudan oluşan yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır.

Bu çalışma birbirini takip eden dört temel araştırma aşamasından oluşmaktadır. Birinci aşamada ankete katılan deneklere ait tanımlayıcı istatistik bilgiler derlenmiştir. Analizin ikinci aşamasında genel motivasyon faktörlerinin her birinin sağlık çalışanları için gerçekten bir motivasyon unsuru olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Üçüncü aşamada ise sağlık çalışanları için motivasyon faktörlerinin ne derece etkili olduğunun, dördüncü aşamada ise motivasyon faktörlerinin meslek gruplarına göre ne derece etkili olduğunun belirlenmesine çalışılmıştır.

Çalışmada ayrıca, doktor, hemşire ve ebe grupları arasında, motivasyon araçlarının etkileri açısından fark bulunup bulunmadığını anlamak maksadıyla hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için T testi, motivasyon faktörlerinin hedef kitleler üzerindeki etki derecelerinin belirlenmesi için ise, bu faktörlerin tercih edilmelerine yönelik cevaplar üzerinde ortalamaların analizi yöntemi kullanılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MOTİVASYON KAVRAMI**

#### **1.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ**

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

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

Motivasyonun bir başka boyutu ise insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasıdır. “Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir (Kim, 2005:13). Örneğin; kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyacını giderir, kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminine ve kişinin işten mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla insan ilişkileri ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Fındıkçı, 2003: 375). Bir işletmede çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün bu ihtiyaçlara göre yapılanması motivasyon artışını sağlayacaktır (Bilgilik, 05.03.2008 <http://www.bilgilik.com>). Buna göre örgütler, kendi amaçlarına



ulaşmak istiyorlarsa kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler (Güney, 2001: 225- 226).

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

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

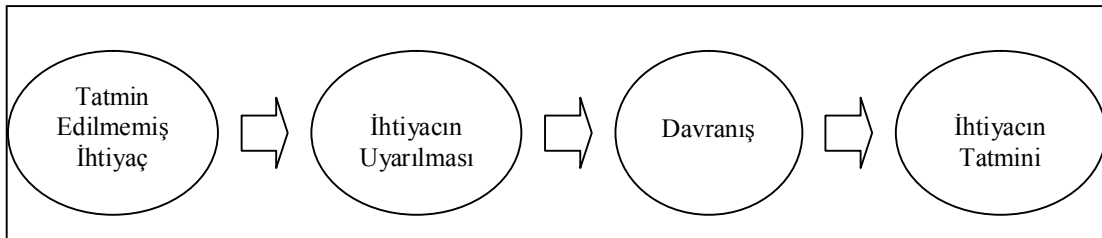
Motivasyonun performans kavramı ile de yakın ilişkisi vardır. Ertürk (2001: 147) motivasyon ile çalışan personelin performansı arasında bir ilişki olduğu ve teşvik (motive) edilmeyen personelin yüksek bir performans gösteremeyeceği tanımlamasıyla motivasyon tanımına performans kavramı boyutundan da bakılmasını ileri sürmektedir. Çalışanın göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin çalışana geri bildirilme süreci çalışanın motivasyonunu artırmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirmenin, motivasyon üzerine olumsuz etkisinin de olabileceği göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve geri bildirimler kişilerin davranışlarına yönelik olacağından, bu durumda kişilerin özgüvenlerinin sarsılmaması ve kişilerin saldırgan bir tavır almamaları için bu dengenin iyi gözetilmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmaz olacaktır (Kaptan, 2003).

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

Motivasyon; (Başaran, 1992: 316) “insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” Motivasyonda önemli olan, kişinin kendisini başarılı hissetmesini sağlayabilmektir, bu başarının bir ölçüye dayalı olup olmaması pek önem taşımamaktadır (Gümüş, 1999: 209).

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

Yukarıda motivasyon kavramı çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır. Motivasyon kavramı aynı zamanda bir süreç olarak da görülebilir. Bu sürecinin nasıl işlediği Şekil 1.1’de açıklanmaktadır.



Şekil 1.1. Motivasyon Süreci (Güney, 2001:226).

Şekil 1.1 de görüldüğü gibi “kişilerin amaçları tatmin edilememiş ihtiyaçlarından doğar” (Güney, 2001: 226). İhtiyaçlar “karşılandığı zaman haz ve zevk veren, karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü duyulan, hatta yaşamın devamını tehlikeye sokan duygular” olarak tanımlanabilir (Dinler, 1995: 12). Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenmez (Can, 1997: 164). Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında kişi onu gidermek üzere belirli bir davranışa yönelecektir. Davranış sonucu ihtiyacın tatmin edilmiş olması ise bu durumun o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşıldığının göstergesidir (Güney, 2001: 226).

Motivasyon gerçekte daha karmaşık bir süreçtir. Kişinin belirli bir davranışı, birbirinden farklı birçok ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilir. Örneğin bir erkeğin bir kadınla ilişkisi basit fizyolojik ihtiyacını (cinsel ihtiyaç) karşılamak ya da bir arkadaş bulmak kişinin sosyal ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir. Hatta bu kadın çok ünlü biriye, erkek arkadaşları arasında kendisini ispat etmek (psikolojik) için o kişiyle ilişkiye girmiş olabilir. Bu olaylardan da anlaşıldığı gibi güdüleme çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir ( Can, 2002: 189).

İş hayatının ön plana çıkması ile motivasyon kavramı da önem kazanmıştır (Sağlam 2008). Aşağıdaki diyalogda motivasyonun önemi vurgulanmaktadır.

Yaşlı devlet adamlarından biri, Çin’li düşünür Konfüçyüs’e sordu: İnsanları nasıl ciddi ve sadık kılabilirim ki, hevesle çalışsınlar?”

Konfüçyüs dedi ki: Onlara başkanlık ederken saygınlığı eksik etme ki, ciddi olsunlar. İyiyi teşvik et, acemiye öğret ki; hevesli olsunlar” (Banger 2008 ).

Kişileri yönetirken onların saygınlıklarına özen göstermek, kişilerin kendilerini değerli olarak hissetmelerini sağlar ki bu da kişinin iç motivasyonunu destekleyerek işinde daha başarılı ve istekli olmasına katkıda bulunur.

Motivasyon fonksiyonları çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet (ya da herhangi bir hediye) alacağını müjdeleyerek, okula giden

çocukların davranışlarını yönlendirmeye çalışırlar. Devlet vatandaşını, uygarlık düzeyine erişirmek amacıyla çok çalışmaya özendirir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görülmektedir (Keskin, 2008). Şunu unutmamak gerekir ki; “hayatta en önemli yatırım insana yapılan yatırımdır” (Garih, 2005: 83).

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

## **1.2. MOTİVASYON TÜRLERİ**

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

### **1.2.1. İçsel Motivasyon**

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

İçsel motivasyon faktörleri şunlardır (Banger, 2008):

- Sırtını okşama
- Cesaretlendirici görevler
- Belli becerilerin üstesinden gelme arzusu
- Destekleyici çalışma / yaşama ortamı
- Kişinin istekli olması
- İş / eğitim yaşantısından hoşnut olma

- Becerilerine inanma
- Umutsuzluktan kaçınma
- Başarı fırsatları yaratma
- Kişileri birey olarak değerlendirme
- Risk alma davranışını cesaretlendirme
- İlgiyi iletişime katma
- Kendini değerli algılamasını oluşturma
- Güvenle kabul etme
- Merak

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

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

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

Olumlu duygusal motivasyon (Yakınlaşma) faktörleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Mutluluk
- Heyecan
- Tutku
- Kendinden gurur duyma

- Kararlılık
- Sevgi
- Öç alma

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

### **1.2.2. Dışsal Motivasyon**

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

Olumlu dışsal motivasyon faktörleri şunlardır (Banger, 2008):

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

Olumsuz dışsal motivasyon faktörleri şunlardır (Banger, 2008):

- Alay
- Aşağılama
- Sözlü olarak incitme

- Saldırma
- Cezalandırma
- Haklarını geri alma

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

Hiç hareket etmeyen bir eşek olduğunun varsayılması durumunda, bu hayvanı hareket ettirmenin yollarından bir tanesi hayvana sopayla vurmaktır. Kullanılabilecek diğer bir yöntem ise hayvanın burnunun tam ucuna bir havuç sallandırmaktır. Eğer eşek aç ise bu havucu yemek için hareket edecektir. Fakat aç değil de daha önce çok havuç yemişse, bu yöntem işe yaramayacaktır. O zaman hayvana büyük bir sopa gösterdiğinizde, eşek daha önceden yediği dayaklardan neden sonuç ilişkisi ile belleğin kazınan sopa korkusu ile hareket edecektir. Buradaki havuç ve sopa bireyi motive etmede kullandığımız iki temel güdüyü temsil etmektedir. Bu güdüler ceza ve ödüdür (Banger, 2008). Bu örnekte olumlu dışsal motivasyon faktörü olan ödüllendirme ile olumsuz dış motivasyon faktörü olan cezalandırma kavramlarını görmekteyiz. Görüldüğü gibi her iki yöntemle de eşek motive edilmektedir fakat olumlu motivasyon faktörlerini kullanmak her zaman için daha iyi olmaktadır. Bu bölümde motivasyon türleri ele alınmıştır. Takip eden bölümde ise motivasyon verimlilik ilişkisi incelenecektir.

### 1.3. MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

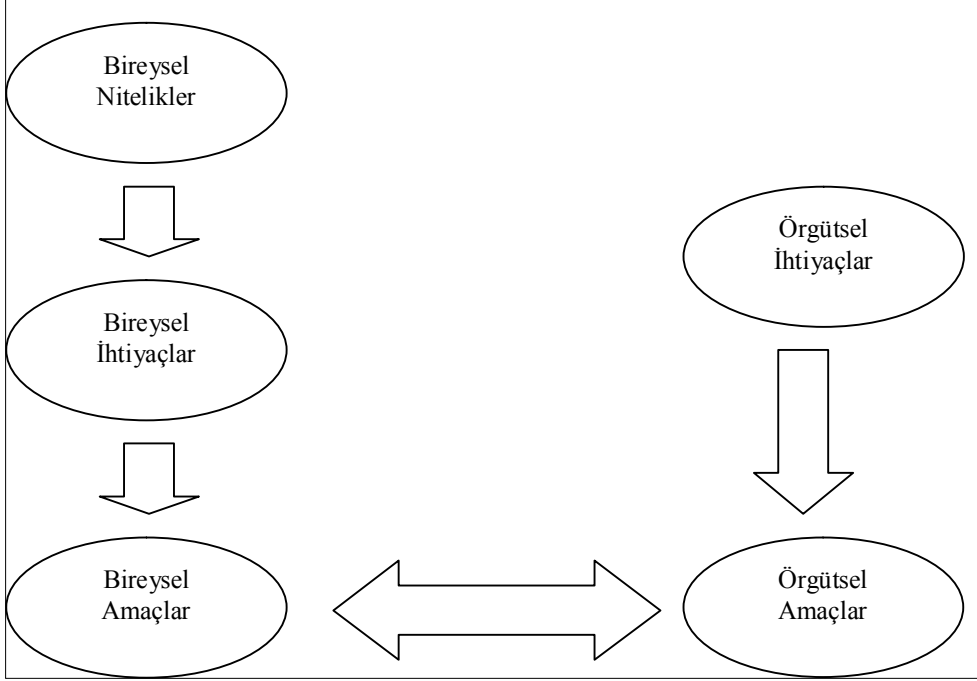
Bir önceki bölümde motivasyon türlerinden bahsedilmiş ve bu motivasyon türlerinin uygulanması durumunda karşılaşılabilecek durumlar örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.

Kişileri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanmaktadır (Eroğlu, 1995: 247). Dolayısıyla motivasyon belirli amaçlara hizmet etmektedir. Motivasyonun en önemli amaçlarından birisi ise verimliliktir. İşletmelerde çalışanların verimliliğinin yükseltilmesine doğru yönde etkili konu motivasyondur. Ancak kişileri isteklendirebildiğimiz ölçüde verimliliği yükseltmeye yönlendirebiliriz (Akdemir, 2003: 78). Verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkinin iyi anlaşılması açısından verimlilik kavramının açıklanmasında yarar olacaktır.

Akdemir'e göre verimlilik (2003: 71) elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı kısacası çıktıların girdilere oranıdır. Çıktılar bir dönem içinde elde edilen üretim miktarını ya da bir dönem içinde elde edilen üretim miktarının parasal tutarını gösterirken; girdiler ise anılan üretimin elde edilmesi için kullanılan girdilerin fiziksel miktarını ya da parasal tutarını ifade etmektedir.

Çalışanların motive edilmesinde örgüt amaçları ile kişilerin amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir (Erkut, 1992: 15-16). Bu örtüşmenin gerçekleşmesi durumunda motivasyon verimlilik ilişkisi ortaya çıkacaktır. Örgütün amacına ulaşması durumunda birey de amacına ulaştığına inanıyorsa verimliliğin elde edilmesi daha kolay olacaktır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 93). Çünkü insanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar (Eren, 2003: 553). Motivasyon verimlilik ilişkisi Şekil 1.2 de açıklanmaktadır.





Şekil 1.2: Motivasyon Verimlilik İlişkisi (Erkut, 1992:15- 16).

Şekil 1.2’de de görüldüğü gibi kişilerin amaçlarıyla örgütlerin amaçlarının bütünleşmesi sonucunda motivasyon verimlilik ilişkisi doğmaktadır. İşletmelerde verimliliğin sürekli geliştirilmesi konusundaki en belirgin amaç işletme amaçlarıyla çalışanların amaçlarının entegre olmasıdır (Akdemir, 2003: 78).

Motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişkinin bir diğer boyutu da iş ortamıdır. Sapacalı (1993: 55); yöneticilerin üzerinde durduğu konunun çalışanlara iş ortamını ve çalışmayı sevdirecek, onları daha verimli bir çalışmaya yöneltmek olduğunu belirtmiştir. Çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla; etkin, verimli ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerle çalışma fırsatı elde edilebilir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Ünal (2008) ise örgütsel verimliliğin büyük oranda insan ögesinin geliştirilmesine dayandığını ve çalışanların geliştirilmesinden de yönetimin sorumlu olduğunu belirterek

motivasyon verimlilik ilişkisine yeni bir boyut kazandırmıştır. İşletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri, ancak diğer tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmaları ile mümkün olabilir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi ise ancak iş gören beklentilerinin tatmin edilerek, hedefe yönelik çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile mümkündür (Bayar ve diğerleri, 2008 ).

Verimlilik ve motivasyon üzerine ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %97’sinin motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu, %92’sinin ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktör olduğunu belirttiği çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kâr elde edildiği saptanmıştır (Hagemann, 1997). Diğer taraftan yöneticilerin, personelin verimli çalışmasını sağlamak ve değerli işgörenlerini kaybetmemek için, öncelikle çalışanları neyin motive ettiğini bilmeleri gerektiği de vurgulanmaktadır (Good and Nelson, 1997).

Bu bölümde motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişki, kişilerin amaçlarıyla örgütlerin amaçlarının örtüşmesi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek iş ortamlarının sağlanması ve insan ögesinin geliştirilmesi boyutlarıyla ele alınmıştır. Takip eden bölümde ise çeşitli motivasyon araçları incelenmiştir.

#### **1.4. MOTİVASYON ARAÇLARI**

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

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

- Moslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Alderfer'in Varlık Sürdürme, İlişki, Gelişme Teorisi
- Herzberg'in İki Faktör Teorisi
- Başarı Motivi Teorisi

Başlıca süreç teorileri ise aşağıda sıralanmıştır:

- Vroom'un Beklentiler Teorisi
- Lawler-Porter Modeli
- Eşitlik Teorisi
- Sonuçsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi
- Bilişsel Değerlendirme Teorisi dir.

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

#### **1.4.1. Ekonomik Araçlar**

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

#### 1.4.1.1. Para (Gelir)

Ekonomik motivasyon araçlarından birincisi parasal kaynaklardır. Bir başka deyişle çalışanların motivasyonunda işletmelerin elinde bulundurduğu en güçlü silah gelirdir (Can, 2002: 199). Gelir ise bireyin kurumda sağladığı ekonomik araçların tümüdür (Fındıkçı 2003: 399). Para insanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır (Eren, 2003: 571). Ama şunu da unutmamak gerekir ki; “Çalışanlar kalpsiz bir makine topluluğu değildir, insanlar ne kadar nitelikliyse, beklentileri de o kadar yüksektir ve kişiler sadece ücretleriyle değil, çalışma ortamının duygusal havasıyla da ilgilenirler” (Türk vd, 2003). Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir. Fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati; beden, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınmaz. Bunlar, ancak örgütte iyi bir motivasyonun uygulanmasıyla elde edilebilir (Çelik, 1999).

Örgütlerde bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır. Örneğin satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir (Eren, 2003: 571). İşgörenlerin motivasyonunda primin belirli bir yeri vardır, fakat çalıştığı göreve ve üretime katkısı oranında prim almadığı inancını taşıyan iş görenin işine ve işletmeye bağlanması beklenemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 122). Görüldüğü gibi prim sistemini uygulamak hayli zor olmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırma ve incelemeler, para faktörünün insan davranışlarını tayin eden tek faktör olmadığını ispatlamıştır (Yeşilyurt, 1991: 47). Ücretin yanı sıra başka unsurlar da bu sürece etki etmektedir. Bunların en önemlileri şunlardır (Tortop, 1999: 263):

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

Bunların yanı sıra, yapılan bir araştırma “iş tatmini”nin özellikle kamusal örgütlerde çalışan yöneticiler bakımından işe özendirmede, önem sırasının başında yer aldığını

göstermektedir (Öztürk, 1999: 126). Ancak geri kalmış ülkelerde ücret faktörü işletmelerde motivasyon faktörü olarak görülmektedir (Yeşilyurt, 1991: 47).

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

#### **1.4.1.2. Ödüller**

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

#### **1.4.1.3. Kâra Katılma**

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri ise kâra katılmadır. Kâra katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir (Donusumkonağı, 09.03.2008, <http://www.donusumkonagi.net>). Sistemin işleyiş şekli her dönem sonunda elde edilen kârın bir bölümünün işgörelere bırakılması şeklindedir. Bu sistemin gerekçesi, gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İş görelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:123).

Kâra katılma uygulanırken kârın işgörelere nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı şeklinde bazı zorlukları vardır. Bu konuda yapılan uygulamalar şunlardır;

- Nakit olarak dağıtım: Yıl sonunda elde edilen kârın belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörenlere dağıtılır.
- Ertelenmiş Dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.
- Karma Dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Kârın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.
- Hisse Senedi Verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen kârın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre işgörenlere dağıtılır.

Kâra katılma yönteminin amaçları şunlardır;

- İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak
- İşgörenin güvenlik gereksinimlerini karşılamak
- Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak
- İşgörenleri üretim maliyetinde tasarrufa özendirmek
- Başarılı çalışmalarını nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek
- İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak
- Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak

Kâra katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin kârı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörenlere kâr dağıtılması halinde kârda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörenler de kârdan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kâr etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kâr dağıtma uygulanmamalı ve işgörenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir (Dönüşümkoşağı,19.03.2008, <http://www.donusumkonagi.net> ).

#### **1.4.1.4. Sosyal Yardımlar**

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

#### **1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

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

##### **1.4.2.1. Takdir Edilmek**

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

IBM'nin kurucusu Thomas J. Watson, ofis ve atölyelerinde dolaşırken bir çek defteri taşımasıyla ünlüydü. Birinin sıra dışı bir iş yaptığını gördüğünde, o kişiye çek yazardı. Bu miktar 5, 10 veya 25 \$ olabilirdi. Miktarlar küçüktü, ama hareketinin etkisi muhteşemdi. Birçok durumda insanlar çekleri asla tahsil etmezlerdi. Onları çerçeveletir ve duvarlarına asarlardı. Ödüllerini parada değil, üretimlerinin kişisel takdirinde bulurlardı (Durmuş, 2007: 9).

100 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre “Tebrikler” “Teşekkür ederim” gibi motive edici ve övücü sözler duyan çalışanların motivasyonun yüzde birlik maaş zammına denk düşecek kadar arttığı belirlenmiştir. Araştırmacılara göre patronlar yalnızca kibar sözlerle yılda ortalama 5.2 milyar sterlinlik verim kaybını önleyebilirler (Milliyet, 2008: 26). Görüldüğü gibi takdir edilmek kişilerin motivasyonunu önemli derecede etkilemektedir.

#### **1.4.2.2. Statü**

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

#### **1.4.2.3. Danışmanlık Hizmetleri**

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise danışmanlık hizmetleridir. İşletmelerde oluşan çeşitli sorunlar, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmakta, dolayısıyla çalışanın verimi düşmektedir. Böyle durumlarda işletmelerde çalışanlara yardımcı olacak bir danışmanlık merkezinin bulunması gerekmektedir. Bu danışmanlık hizmeti büroları çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olacaktır. Bu hizmeti sunan



kişilerin alanında uzman kişiler olması gerekir, aksi durumda bu motivasyon aracının etkin olması mümkün değildir (Sapancalı, 1993: 65).

#### **1.4.2.4. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma**

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

#### **1.4.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma**

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

#### **1.4.2.6. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek**

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

#### **1.4.2.7. Güvenlik**

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

#### **1.4.2.8. Çalışmada Bağımsızlık**

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise çalışmada bağımsızlıktır. İş görenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta

başka kurumlara geçmek istedikleri bilinir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 127). Görüldüğü gibi çalışanlara çalışma özgürlüğünün tanınmaması durumunda çalışanlar farklı işler arama sürecine gireceklerinden işgörenleri motive etmek ve başka kurumlara kaymalarını önlemek için çalışanlara çalışma özgürlüğü sağlanmalıdır.

#### **1.4.2.9. Öneri Sistemleri**

Öneri sistemleri de motivasyon araçları arasında yer almaktadır. İşgörenlerin şirketi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara fikir danışmaktır. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece firmanın değil, işgörenlerin de yararınadır. Bu önerilerin uygulamaya konulması ile çalışma şartlarında olumlu değişiklikler yapılması, işlerini çok iyi yapan kişilerin önüne organizasyon bozukluklarından dolayı çıkan engellerin ortadan kaldırılması, işgörelere kendi görevlerinde belli oranda bir idare yetkisi verilmesi gibi gelişmeler sağlanabilir. İşgörenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve uygulanabilmesidir. İşgörenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğinin kanıtlanması işgörenleri olumlu bir şekilde motive eder. Örneğin; Diamond City Arkansas' daki American Strap Şirketi' inde çalışan bir işgören, derileri tutturmak için yeni bir dikiş şekli uygulanmasını önermiştir. Bu yeni yöntemle her bir parçanın dikilmesi için gereken süre 15 saniye kısaltılmaktaydı. İşgörenin getirdiği önerinin uygulanmasıyla yılda 833 saat zaman tasarrufu sağlanmıştır (Dönüşümkönağı, 27.03.2008, <http://www.donusumkonagi.net>).

### **1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

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

#### **1.4.3.1. Yükselme Olanakları**

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

#### **1.4.3.2. Amaç Birliği**

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri amaç birliğidir. Doğru ve yerinde hedef belirlemek en iyi motivasyon kaynaklarından. Bu hedeflerin yerine getirilmesi, kendini gerçekleştirme gurur gibi yüksek dereceli ihtiyaçların tatmin edilmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte hedefe ulaşarak elde edilen başarının takdir edilmesi de süreci iyileştirici bir unsur olacaktır (Allan, 1998: 59). Kişi belirlenmiş olan her amacı gerçekleştirdiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzurunu yaşar ve böylelikle diğer amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla istek duyar (Kutlu ve Bozkurt 2003: 193-194).

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir

takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakârlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur (Donusumkonağı, 10.03.2008, <http://www.donusumkonagi.net> ).

#### **1.4.3.3. İşi Çekici Kılma**

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

#### **1.4.3.4. Fiziksel Çalışma Şartları**

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

Konica Minalta'nın yaptığı bir araştırmada, çalışma ortamına hakim olan renklerin, işgörenler üzerlerinde farklı etkiler yarattığı ortaya konulmuştur. Farklı şirketlerden yüzlerce işgören üzerinde yapılan araştırmaya göre; işgörenler maviye boyanmış bir ofiste

çalışırken kendilerini depresif hissettiklerini, duvarları ve tavanı sarı olan ofislerde işgörenlerin böyle bir ortamda kendilerini mutlu ve enerjik hissettikleri ve işlerine de daha çok konsantre olabildiklerini, kırmızının hakim olduğu ofis ortamında işgörenlerin kendilerini tutkulu ve normale göre daha öfkeli hissettiklerini, ifade etmişlerdir (Habervitrini, 27.03.2008, <http://www.habervitrini.com> ).

Görüldüğü gibi fiziksel çalışma koşulları önemsiz küçük detaylar gibi görünse de işgörenler üzerinde motive edici etkiye sahiptirler.

#### **1.4.3.5. İş Genişletilmesi**

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

Yapılan bir araştırmaya göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş zenginleştirme, iş genişletme ve personel seçim sürecinin işgörenlerin yenilikçilik eğilimini olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir ( Erdil vd, 2004: 119).

#### **1.4.3.6. İş Zenginleştirilmesi**

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

#### **1.4.3.7. İş Rotasyonu**

Motivasyon araçları arasında iş rotasyonu da yer almaktadır. İş rotasyonu işgörenin aynı organizasyon içerisinde geçici olarak iş değiştirme sürecidir. İş rotasyonunun hizmet

personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, iş rotasyonu uygulaması çalışanlara daha fazla beceri kazandırarak, yönetim, planlama, değişikliğe uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konulara da esneklik sağlayabilmektedir (Ölçer, 2005: 1).

#### **1.4.3.8. Ekip Çalışması**

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

Ekip çalışmasının motivasyon üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılması açısından aşağıdaki örneği incelemek yararlı olacaktır.

“Perakende satış yapan büyük bir şirket, küçük mağazalara ve merkez bayiliklere bilgisayar sistemleri kurulması için bir ekip oluşturdu. Ekip bir yıl süre ile sistemlerin tesisi ve kontrolü üzerinde çalıştı. Bu arada ekibin çalışmalarıyla ilgili aylık bültenler kurum içinde yayımlanıyor, ekip toplantılarına arada sırada katılan genel müdür, yapılan çalışmalardan dolayı çalışanları tebrik ediyordu. Bilgisayarları üreten firma ise ekibin, böyle bir sistemi ilk kez başarı ile tesis ettiğini belirterek, onlardan diğer müşterilerine bu konuda birifing vermelerini ister. Ekip çok iyi motive olmuş ve beklenen hedefe vaktinden önce ulaşmıştır. Ekip elemanları yaptıkları işten o kadar zevk almışlardı ki, proje bittikten bir yıl sonra bile hâlâ yaptıkları ekip çalışmasından ve aldıkları hazdan bahsediyorlardı”(Allan, 1998: 110).

Görüldüğü gibi, ekip iyi bir iş çıkarmış ve bundan dolayı takdir edilmiştir. Takdir edilme, bireylerde olduğu gibi ekibe kişisel tatmin ve gurur kazandırmıştır. Şunu da unutmamak gerekir ki iyi bir ekip lideri ekibin görevini başararak motive olmasını temin etmelidir.

#### **1.4.3.9. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi**

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar Őikâyetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli baŐlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve dllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı Őevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır. İŞgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında Őikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Őikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuŐturulmalıdır. Yöneticiler, kendi emir ve kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir (Eren, 2003: 578).

dller ya da çıktılar, işgörenlerin sağladıkları girdilere eşit olarak algılanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki farklılığı açıklayabilmelidir. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaŐıklaŐtırmaktadır. Yani bir kişinin eŐitlięi diğerlerinin eŐitsizlięi olabilir. Bundan dolayı ideal bir ödül sistemi, her işe uygun ödüller bulabilmek için girdileri ayrı olarak ölçmelidir (Ergül, 2005: 76).



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **HASTANE KAVRAMI VE HASTANE PERSONELİNİN ÖNEMİ VE MOTİVASYONU**

#### **2.1. HASTANENİN TANIMI VE ÖNEMİ**

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

Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) ise hastaneleri, "müşahede teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olarak gruplandırılabilen sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşları" olarak tanımlamaktadır. Özünde aynı, birbirini tamamlar nitelikteki bu iki tanımda hastaneler, esas işlevleri, olan "Hasta ve yaralıların, tedavisi" faaliyetleri ile tanımlanmaktadır. "Eğitim" "araştırma ve geliştirme" ile "toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma veya toplumsal sağlık programlarına katılma" olarak adlandırılan ve yine hastanelerde yürütülen diğer işlevler dikkate alındığında, bu tanımların eksik olduğu söylenebilir. Ancak eskiden beri hastanelerin değişmeden gelen esas işlevi, tedavi hizmetinin verilmesi olmuştur (Seçim,2008).

Sözü edilen diğer işlevler, tedavi işlevinin iyi bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan veya kolaylaştıran ve esas işlevin türevleri diyebileceğimiz işlevlerdir. Bu açıdan bakıldığında "hasta tedavisi", diğer işlevleri zımnen içeren, dolayısıyla yukarıdaki tanımların yeterli olmasını sağlayan bir işlevi olarak düşünülebilir. Hastaneleri sistem yaklaşımıyla ele alıp tanımlamak da mümkündür. Buna göre hastaneler dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Hastanenin girdileri hastalar, insan gücü, malzeme, fiziksel ve parasal kaynaklardır. Çıktıları ise, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet-içi eğitimi, öğrencilerin klinik

eğitimi, araştırma-geliştirme faaliyetleri ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmadır. Dönüştürme süreçleri, sözü edilen sonuçlara ulaşabilmek için hastanedeki çeşitli hizmet birimlerinin kendi alanlarıyla ilgili olarak gerçekleştirdikleri planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme faaliyetlerini ifade etmektedir (Seçim, 2008).

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

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

## **2.2. HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ**

Hastaneler hizmet işletmesi olduğundan diğer işletmelere nazaran farklı özelliklere sahiptirler. Bu özellikler ana hatları ile sunulmuştur (Seçim, 2008)

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

Bu özellikler ayrıntılı olarak takip eden bölümlerde incelenmiştir.

### **2.2.1. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir**

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

Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık oluşudur. Diğer bir nedeni de, çok sayıda farklı hastalıklardan şikayetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Bu yüzden, herhangi bir an için hastaneye olan talep doğru olarak tahmin edilememektedir (Seçim, 2008).

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

Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, yapısal, karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. Özellikle 20. yüzyılda tıpta ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıpta ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması hastanede hem personel, hem de hizmet birimleri sayısının hızla artmasına neden olmuştur (Seçim, 2008).

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

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

### **2.2.2. Hastaneler Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır**

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

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

Hastanede faaliyetlerin tıbbi hizmetler, hemşirelik hizmetleri, şeklinde gruplandırılması fonksiyonel örgütlenmeyi ifade etmektedir. Tıbbi hizmetlerden sorumlu olan başhekim, hemşirelik hizmetlerinde sorumlu olan başhemşire birer fonksiyonel yöneticidir. Tıbbi hizmetlerin, kendi içinde dahiliye, hariciye, göz hastalıkları şeklinde gruplandırılması ise, hizmet esasına göre gruplandırmayı ifade etmektedir. Projenin kendisi ise herhangi bir hastanın tedavisidir. Örneğin; KBB hastalıkları servisinde bir hastanın tedavisi bir projedir. Çünkü hastalara verilen tedavi "şahsileştirilmiş" tedavidir. Bir KBB hastasının tedavisinde uygulanan usuller ve tedaviye katılan elemanlar; başka bir KBB hastasının tedavisinden farklı olabilmektedir. Bir hastanın tedavisinde yalnızca hekim ve hemşire yer alabilirken, başka bir hastanın tedavisinde hekim, hemşire, ameliyathane ve fizik-tedavi ve rehabilitasyon bölümü personeli de sosyal hizmet uzmanı da yer alabilmektedir. Uygulanan tedavi "şahsileştirilmiş tedavi" olduğundan, her hasta hekim için projedir. Projenin sorumlusu ve yöneticisi de, hastanın hekimidir. Tedavi ekibinde yer alan sağlık personeli ise hizmetin, yürütülmesi açısından hekime tedarik ve mesleki konularda da bağlı oldukları fonksiyonel yöneticilere karşı sorumludur. Bu bakımdan, matriks organizasyonun iyi işleyebilmesi için sorumluluk ve yetki alanlarının çok net şekilde belirlenmesi, bu yapıya uygun, tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir (Seçim, 2008).

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

### **2.2.3. Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır**

Hastaneye gelen hastanın tedavisi acillik ve reddedilemezlik özelliği gösterdiği ve hastanedeki bir kısım hastanın sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde tüm gün boyunca hizmet verilmektedir. 24 saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastanedeki bir kısım personel vardiya ve/veya nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır. Özellikle gece çalışan personelin kişiler arası ilişkilerinde ve göreve bağlılıklarında zayıflık görüldüğünden, hastanenin gece ve akşam vardiyalarındaki yönetimi, gerek hastane giderlerinin kontrolü, gerekse hastanın sağlığı açısından önem taşımaktadır (Seçim, 2008).

### **2.2.4. Hastaneler Personelinin Önemli Bir Kısmı Bayanlardan Oluşan Organizasyonlardır**

Hastanedeki insan gücünün önemli bölümünü, yaklaşık üçte birini bayanlar oluşturmaktadır. Bayan personelin bir özellik olarak ele alınmasının sebebi, bayan personel arasında devir hızının yüksek olmasıdır. Akşam ve gece vardiyalarında, tatil günlerinde çalışılıyor olunması, özellikle bayan personel için bazı problemlere sebep olmaktadır. Ulaşım zorlukları, çocuklarının bakımı, karı-koca arasındaki huzursuzluklar bunlardan bazılarıdır. Bu yüzden evlendikten sonra görevden ayrılmalar sık olmaktadır ve buna bağlı olarak personel devir hızı yükselmektedir. Hizmetlerin aksamadan yürütülebilmesi için hastanelerde bu hususun dikkate alınması gerekmektedir (Seçim, 2008).

## **2.3. HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI**

Her geçen gün toplumdaki bireyler, sağlıklarını koruma, iyileştirme ve geliştirmeye daha da önem vermektedirler. Nüfus artışı kentleşme sanayileşme, sosyal güvenlik kapsamının genişletilmesi ve gelişmiş tıbbi teknoloji, Laboratuvar olanaklarından yararlanmak, tedavi olma, düzenli tıbbi bakım gibi sağlık hizmetlerini vermede devletin sınırlı sayıdaki sağlık kuruluşları ve hastaneleri yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla bu talebin karşılanması için hastane sayılarında önemli artış olmuştur (Erkılıç, 1995: 75).

Hastaneler verdikleri tedavi hizmetlerinin türüne, yönetim ve kontrollerine, finansal kaynaklarının türüne (mülkiyet türüne), büyüklüklerine (yatak kapasitelerine), hastaların hastanede kalış sürelerine göre sınıflandırılmaktadır (Seçim, 2008: 2). Hastaneler eğitim yapıp yapmadıklarına, tedavi edilen hastalığın türüne göre sınıflandırılmaktadır (Yeşilkaya, 1993: 2).

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

Verilen tedavi hizmetinin türüne göre hastaneler genel ve özel dal hastaneler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Seçim, 2003: 2).

#### **2.3.1.1. Genel Hastaneler**

Her türlü hasta ile yaş, cinsiyet farkı gözetmeksizin, bünyesindeki olağan uzmanlık dallarıyla ilgili hastalıkların kabul edildikleri hastanelerdir.

#### **2.3.1.2. Özel Dal Hastaneler**

Özel dal hastaneleri ise, belirli bir yaş veya türde hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Bu hastanelere örnek olarak çocuk hastaneleri ve doğumevleri verilebilir.

### **2.3.2. Finansal Kaynakların Türüne Göre Hastaneler**

Hastanenin mülkiyetine sahip kurum veya kuruluş, genellikle hastaneyi yönetme ve kontrol yetkisine de sahiptir. Bundan dolayı yönetim ve kontrollere göre varılan sınıflandırma bu başlık altında incelenecektir.

Hastanelerin, mülkiyetinin hangi kurum ve kuruluşlara ait olduğunu veya kurum ve kuruluşların niteliğine göre sınıflandırma yapılmaktadır. Bu esastan hareket edildiğinde Türkiye'deki hastaneler SSYB'na, SSK'ya, IDT'ne, Tıp Fakültelerine, Belediyelere yabancılara, azınlıklara derneklere, SSYB dışındaki Bakanlıklara ve özel kesime ait hastaneler olarak sınıflandırılabilir. "Mülkiyet" ve "yönetim ve kontrol" kâr amacı gütmeyen hastanelerde olduğu gibi yönetimle mülkiyet ayrılabilir. Hastanelerin mülkiyet esasına göre sınıflandırılmaları hastane organizasyonu açısından önem taşımaktadır. Çünkü mülkiyete sahip kurum veya kuruluşlar, yönetim ve kontrol yetkilerine de sahip oldukları takdirde, hastanenin üst kademe yönetim organları olarak organizasyon içinde yer almaktadırlar (Seçim,2008).

### **2.3.3. Yatak Kapasitesine Göre Hastaneler**

Hastane büyüdükçe bazı yeni hizmet birimlerine ihtiyaç duyulacağı gibi diğer bazı birimler de yeterli büyüklüğe ulaşacaklarından organizasyonlarında değişiklikler olacak, böylece hastane içindeki idari kademelerin ve pozisyonların sayısında artışlar olabilecektir. Büyüklüklerine göre hastaneler 25, 50, 100, 200, 400, 600, 800 ve üstü yatak kapasiteli hastaneler olarak sınıflandırılmaktadır (Seçim,2008).

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

Bu hastaneler kısa süreli hastaneler ve uzun süreli hastaneler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kısa, süreli hastaneler hastalarının %50'den fazlasının 30 günden az hastanede kaldığı, hastanelerdir. Devlet Hastaneleri bu gruba örnek olarak gösterilebilir. Uzun süreli hastaneler ise, hastalarının yarıdan fazlasının bir aydan daha fazla hastanede kaldığı hastanelerdir. Psikiyatri hastaneleri ve tüberküloz hastaneleri bu gruba girmektedir (Başol, 1994:12).

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

Bu ayırıma bağlı, olarak yapılan başka bir ayırım da, eğitim hastaneleri ile eğitim vermeyen hastaneler şeklindedir. Eğitim hastaneleri, öğretim, eğitim ve araştırma yapılan uzman ve ileri dal uzmanları yetiştirilen genel ve özel dal hastaneleridir. Burada sözü edilen eğitim, hekimlere uzmanlık kazandırmayı amaçlayan eğitimidir. Pek çok hastanede yardımcı tıp personeli ve öğrenci hemşirelere verilen klinik eğitim, bu hastanelerin eğitim hastaneleri olarak sınıflandırılması için yeterli olmamaktadır (Seçim,2008).

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

Bu hastanelerde belirli bir hastalık türünün tedavisi yapılmaktadır. Bu hastanelere örnek olarak; onkoloji hastanesi, kuduz hastanesi verilebilir.

## **2.4. HASTANELERDE PERSONELİN VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ**

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

Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır (Özer ve Bakır, 2003: 118). Dolayısıyla da sağlık personelinin öneminin yadsınamaz bir gerçek olduğu ortaya çıkmaktadır (Pinar ve diğerleri, 2005: 205-206). Hastane personeline ne kadar çok önem verilir ise hastane o kadar verimli bir sağlık hizmeti verir.



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

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

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

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

Yukarıda personelin motivasyonu ve personele verilen öneminden bahsedilmeye çalışılmıştır.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **HASTANELERDE DOKTOR VE HEMŞİRELERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BİR UYGULAMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırma ile hastanelerdeki sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu motivasyon faktörleri; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel motivasyon araçları olarak üç grupta incelenmiştir. Araştırmanın amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sağlık çalışanlarının motivasyonu, ekonomik motivasyon araçlarından ne derecede etkilenmektedir?
- Sağlık çalışanların motivasyonu psiko-sosyal motivasyon araçlarından ne derecede etkilenmektedir?
- Sağlık çalışanların motivasyonu örgütsel motivasyon araçlarından ne derecede etkilenmektedir?

Bu problem tanımları ile ilgili olarak, ankette yer alan sorulara alına cevaplar, “ortalama analizi yöntemi” kullanılarak değerlendirilmiştir.

#### **3.2. HİPOTEZLER**

Yukarıda belirtilen amaçların yanısıra bu çalışmada motivasyon araçlarının performansa ve motivasyona etkileri açısından doktor, hemşire ve ebe meslek grupları için farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi doktor ve hemşirelere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi doktor ve ebelere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşirelere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşire ve ebelere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşirelere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşirelere ve ebelere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşirelere göre farklılık göstermektedir.

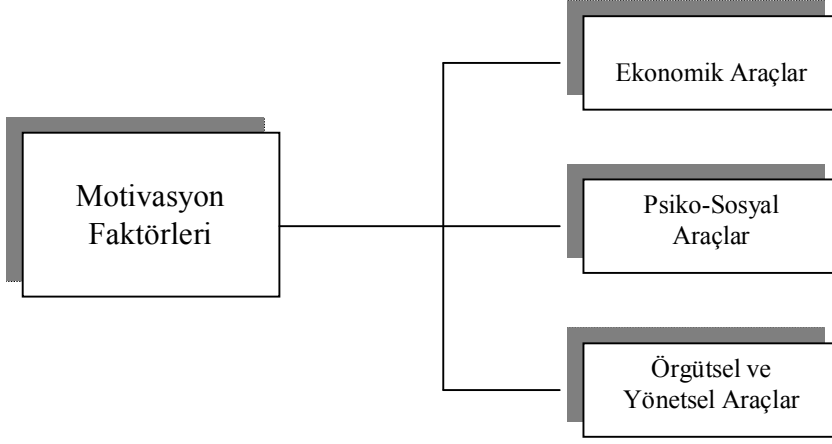
Hipotez 8: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşirelere ve ebelere göre farklılık göstermektedir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Bu araştırma Mersin ilinde bulunan Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi ile iki özel hastanedeki (Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesi) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Sağlık çalışanlarının motivasyon araçlarına yönelik tercihlerini belirlemek üzere bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelde bağımlı değişken Şekil 3.1’de görüldüğü gibi motivasyon faktörleridir. Bu bağımlı değişkeni izah edileceği düşünülen boyutlar yani bağımsız değişkenler ise çalışmanın birinci bölümünde yapılan literatür incelemesinde belirlenen ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlardır.



Şekil 3.1: Motivasyon Faktörleri

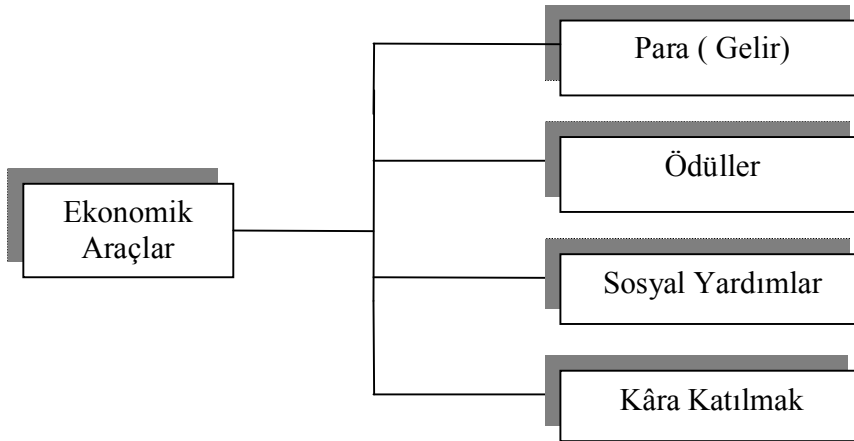
Motivasyon faktörleri arasında yer alan ekonomik motivasyon araçları Şekil 3.2’de dört başlık altında incelenmektedir. Ekonomik motivasyonla ilgili her alt boyutu sorgulayan soruların anket sorularının numaraları aşağıda verilmiştir.

-Para; 10-a, 10-d, 11-a, 13-a

-Ödül; 11a, 13-b

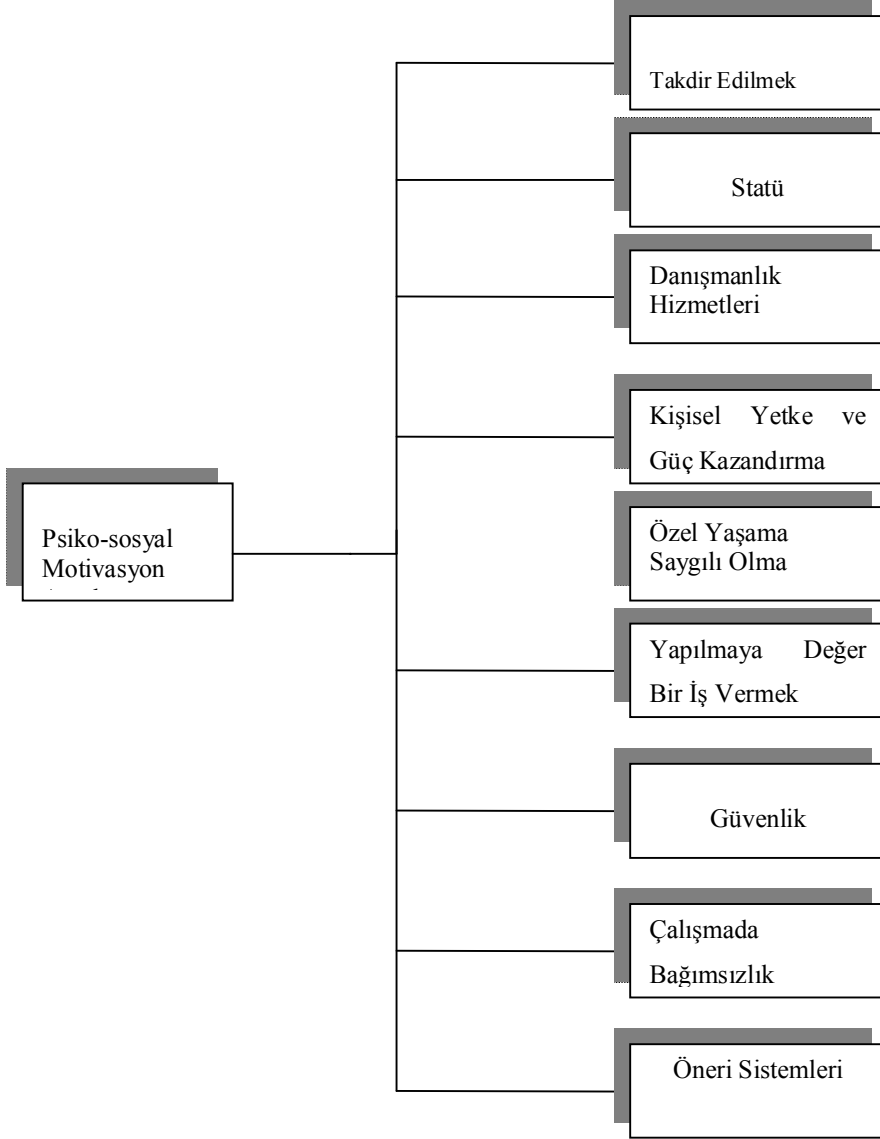
-Sosyal Yardım; 13-d

- Kâra Katılma; 13-c numaralı sorulardır.



Şekil 3.2: Ekonomik Motivasyon Araçları

Diğer motivasyon aracı olan psiko-sosyal araçlar Şekil 3.3’de dokuz başlık altında incelenmiştir.

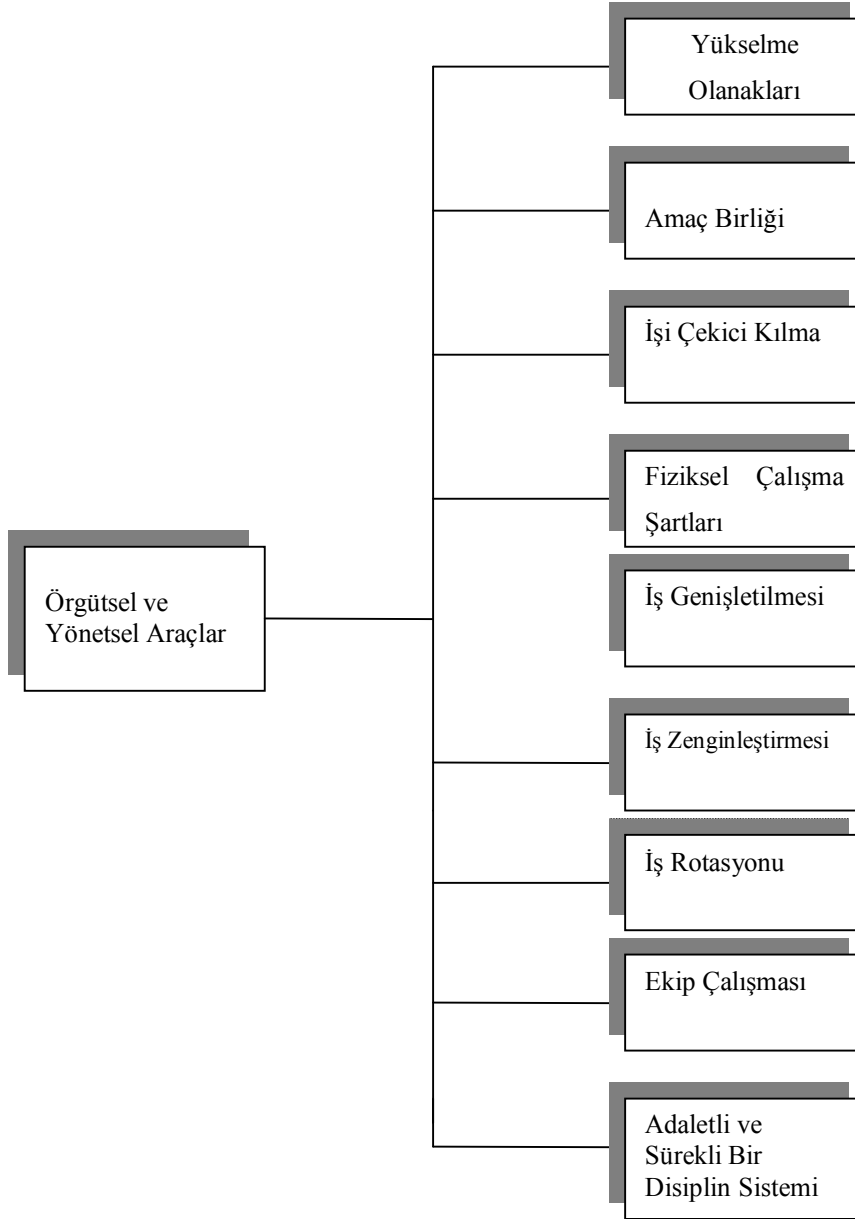


Şekil 3.3: Psiko-sosyal Motivasyon Araçları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarının alt boyutlarını sorgulayan soruların anket numaraları aşağıda gösterilmektedir.

-Takdir Edilmek; 11-b - Statü; 10-b, 13-f -Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma; 13-g  
-Özel Yaşama Saygılı Olma; 10ı, -Güvenlik 10-e 13-h, -Öneri Sistemleri; 10-h, 14-j  
Yapılmaya Değer Bir İş Vermek; 11-c -Çalışmada Bağımsızlık; 13ı numaralı sorulardır.

Son olarak motivasyon faktörleri arasında yer alan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları Şekil 3.4’de dokuz başlık altında yer almıştır.



Ŗekil 3.4: Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının alt boyutlarını sorgulayan soruların anket numaraları aŖađıda gösterilmektedir.

Yükselme Olanakları; 13-k -İŖi Çekici Kılma; 13-l Ekip ÇalıŖması; 13-n, 10g -Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi; 13-o numaralı sorulardır.

Örgütsel-yönetmel motivasyon araçları arasında yer alan amaç birliği, iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu kurumlardaki yönetmel anlayışlara göre değişiklikler gösterebilecek motivasyon faktörleri olduğundan bu boyutlar analizin kapsamı dışında bırakılmıştır. Böylece, motivasyon araçlarının sağlık çalışanları üzerindeki etki derecelerinin belirlenmesinde, kurumsal farklılıkların analizi etkilemesi önlenmek istenmiştir.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN EVREN ve ÖRNEKLEMİ**

Araştırma evrenini 2008 yılı nisan ayında Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi ile iki özel hastanede (Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesi) çalışan doktor hemşire ve ebeler oluşturmaktadır. Bu araştırmada örneklem için tam sayım yöntemi tercih edilmiş, ancak bazı çalışanlar ankete katılamamıştır.

Bu üç hastanedeki toplam çalışan sayısı, yani evrenimiz  $N= 280$  kişidir. Buna bağlı olarak hesaplanan örneklem büyüklüğümüz ise  $n= 102$  kişidir. Araştırmanın daha güvenilir sonuçlar vermesi açısından örneklem büyüklüğü artırılarak, anket uygulamasına 40 doktor, 46 hemşire ve 34 ebe olmak üzere toplam 120 kişi katılmış ve katılımcılara Ek-1’de sunulan anket uygulanmıştır. Toplam çalışan sayısı 280 olduğundan, araştırmaya katılım oranı ise %42’dir.

### **3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerle oluşturulan modelden çıkarılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölüm ise motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu şekilde son şekli verilen anket formlarının 120 kişi üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket sorularına cevaplar beşli Likert ölçeğine göre verilmiştir. Bu sorulara cevaplar “Etkili-Etkisiz” bazılarında da “Katılıyorum-Katılmıyorum” ifadeleri ile alınmıştır. Sorularda kullanılan ifadeler şu şekildedir.

#### Likert ölçeği Tip 1

1: Kesinlikle Etkisiz

2: Etkisiz

#### Likert Ölçeği Tip 2

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Kararsızım	ve	3: Kararsızım
4: Etkili		4: Katılıyorum
5: Kesinlikle etkili		5: Kesinlikle Katılıyorum

Anketlerin yasal olarak uygulanabilmesi için hastanelerin başhekimliklerinden izin alınmıştır.

### 3.7. VERİLERİN ANALİZİ

Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin analizinde sağlık çalışanları toplu ve gruplara ayrılarak ayrı ayrı incelenmiştir. Toplu olarak incelemelerdeki amaç, genel olarak sağlık çalışanlarının motivasyon faktörlerinden etkilenme derecelerini yansıtmak, gruplara ayrılarak yapılan incelemelerdeki amaç ise her grubun ( doktor, hemşire ve ebe) motivasyon faktörlerinden etkilenme derecelerini görmek ve varsa aralarındaki farkları tanımlayabilmektir.

Araştırma sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri araştırmak amacıyla Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi ile iki özel hastanede ( Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesi ) anket uygulaması yapılmış ve araştırma verilerinin analizi için SPSS 11 programı kullanılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket sorularının birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını belirten güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha istatistik testi yapılmış ve bu test sonucunda elde edilen  $\alpha$  katsayısı 0,83 bulunmuştur.

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

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu araştırmada elde edilen güvenilirlik analizi (0,83)  $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.



### 3.7.1. Araştırmanın Aşamaları

Bu çalışma birbirini takip eden dört temel araştırma aşamasından oluşmaktadır. Birinci aşamada ankete katılan deneklere ait tanımlayıcı istatistik bilgiler derlenmiştir. Anketin ikinci aşamasında genel motivasyon faktörlerinin her birinin sağlık çalışanları için gerçekten bir motivasyon unsuru olup olmadığının belirlenmiştir. Üçüncü aşamada sağlık çalışanları için motivasyon faktörlerinin ne derece etkili olduğu ifade edilmiş, dördüncü aşamada ise motivasyon faktörlerinin meslek gruplarına göre ne derece etkili olduğunun belirlenmiştir. Bu analizin aşamalara ilişkin ayrıntılı bilgiler takip eden bölümlerde yer almaktadır.

### 3.7.2 Tanıtıcı Bilgiler (Tanımlayıcı İstatistikler)

Araştırma kapsamındaki Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi ile iki özel hastanede (Yenişehir Hastanesi ve Duygu Tıp Merkezi) çalışan sağlık çalışanları ile meslek gruplarına göre ( doktor, hemşire ve ebe ) ayrı ayrı oluşturulan ve kişisel bilgilerin dağılımını gösteren frekanslar ve yüzdeler Çizelge 3.1 ve 3.2’de yer almaktadır.

#### **Hastane Türü ve Meslek Grupları:**

Çizelge 3.1’de de görüldüğü gibi ankete katılan 120 kişiden % 75’lik kısmını kapsayan 90 kişiye Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinde, % 25’lik kısmı kapsayan 30 kişiye ise iki özel hastanede (Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesi) anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmaya toplam 40 doktor, 46 hemşire ve 34 ebe katılmıştır. Buna göre örneklemin % 33,3’ü doktor, %38,3’ü hemşire ve % 28,3’i ise ebelerden oluşmaktadır.

Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi ankete katılan. 40 doktorun %75’ini oluşturan 30 kişi devlette, %25’i (10 kişi) özel hastanede görev almaktadırlar Doktorların %70’ini oluşturan 28 doktor uzman, 12 doktorda pretisyen hekimden oluşmaktadır.

Ankete katılan 46 hemşirenin %58,52’ini oluşturan 26 kişi devlette, %43,48’i (10 kişi) özel hastanede görev almaktadırlar.

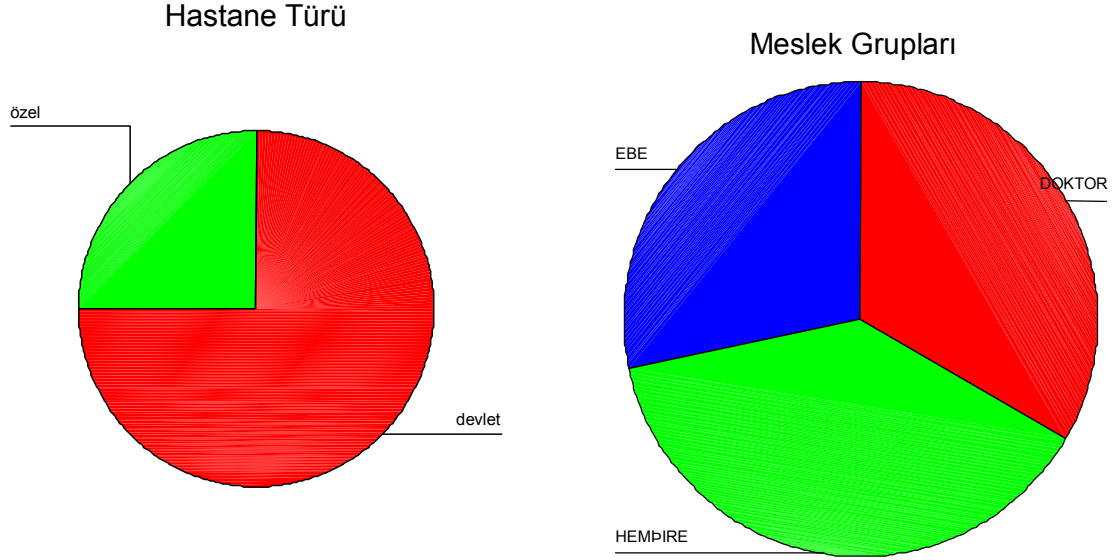
Çizelge 3.1: Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı

Özellikler	Katılımcılar	
	N	%
<b><u>Çalıştığı Hastane Türü</u></b>		
Devlet	90	75
Özel	30	25
<b><u>Meslek Grubu</u></b>		
Doktor	40	33,3
Hemşire	46	38,3
Ebe	30	28,3
<b><u>Meslek Grubu</u></b>		
Doktor	40	33,3
Hemşire	46	38,3
Ebe	34	28,3
<b><u>Çalıştığı Bölüm</u></b>		
Acil	31	25,8
Poliklinik	31	25,8
Laboratuar	4	3,3
Ameliyathane	3	2,5
Ameliyathane ve poliklinik	30	25
Servis	21	17,5
<b><u>Eğitim Durumu</u></b>		
Lise ve Dengi Okul	24	20
Yüksek Okul	44	36,7
Lisans	24	20
Yüksek Lisans	48	23,3
Doktora		
<b><u>Doğum Tarihi</u></b>		
1990-1983	25	20,8
1982-1975	44	36,7
1974-1964	34	28,3
1963-1958	9	7,5
1957 ve altı	8	6,7
<b><u>Medeni Durum</u></b>		
Evli	72	60
Bekâr	48	40
<b><u>Çocuk Sayısı</u></b>		
Yok	10	41,7
1	15	12,5
2	48	4
3	7	5,8
<b><u>Sağlık Sektöründeki Hizmet Yılı</u></b>		
0-5	39	32,5
6-11	20	16,7
12-17	34	28,3
18-24	16	13,3
25 yıl ve üstü	11	9,2
<b><u>Bulunduğu Hastanede Çalışma Süresi</u></b>		
0-5	115	95,8
6-11	2	1,7
12-17	1	0,8
18-24	1	0,8
25 yıl ve üstü	1	0,8
<b><u>Aylık Gelir</u></b>		
500-999 YTL	26	21,7
1000-1999 YTL	55	45,8
2000-2999 YTL	11	9,2
3000-4999 YTL	7	5,8
5000 YTL ve Üstü	21	17,5

Çizelge 3.2: Mesleğe Göre Kişisel Bilgilerin Dağılımı Ve Karşılaştırma

Özellik	Doktor		Hemşire		Ebe	
	N	%	N	%	N	%
<b><u>Çalıştığı Hastane Türü</u></b>						
Devlet	30	75	26	58,52	34	100
Özel	10	25	20	43,48	0	0
<b><u>Çalıştığı Bölüm</u></b>						
Acil	10	25	14	30,43	7	20,58
Poliklinik	10	25	14	30,43	7	20,58
Laboratuvar	4	10	0	0	0	0
Ameliyathane	3	7,5	0	0	0	0
Ameliyathane ve poliklinik	13	32,5	10	21,73	7	20,58
Servis	0	0	8	21,73	13	32,23
<b><u>Eğitim Durumu</u></b>						
Lise ve Dengi Okul	0	0	19	41,30	5	14,70
Yüksek Okul	0	0	23	50	21	61,76
Lisans	12	30	4	8,69	8	23,52
Yüksek Lisans	0	0	0	0	0	0
Doktora	28	70	0	0	0	0
<b><u>Doğum Tarihi</u></b>						
1990-1983	0	0	21	45,65	4	11,76
1982-1975	11	27,5	15	32,60	18	52,94
1974-1964	15	37,5	7	15,21	12	35,29
1963-1958	8	20	1	2,17	0	0
1957 ve altı	6	15	2	4,34	0	0
<b><u>Medeni Durum</u></b>						
Evli	33	82,5	19	41,30	20	58,82
Bekâr	7	17,5	27	58,69	14	41,17
<b><u>Çocuk Sayısı</u></b>						
Yok	7	17,5	29	63,04	14	41,17
1	6	15	1	2,17	8	23,52
2	22	55	15	32,60	11	32,35
3	5	12,5	1	2,17	1	2,94
<b><u>Sağlık Sektöründeki Hizmet Yılı</u></b>						
0-5	2	5	26	58,52	11	32,35
6-11	7	17,5	7	15,21	6	17,64
12-17	18	45	5	10,86	11	32,35
18-24	4	10	6	13,04	6	17,64
25 yıl ve üstü	9	22,5	2	4,34	0	0
<b><u>Bulunduğu Hastanede Çalışma Süresi</u></b>						
0-5	38	95	43	93,47	34	100
6-11	0	0	2	4,34	0	0
12-17	0	0	1	2,17	0	0
18-24	1	2,5	0	0	0	0
25 yıl ve üstü	1	2,5	0	0	0	0
<b><u>Aylık Gelir</u></b>						
500-999 YTL	0	0	26	58,52	0	0
1000-1999 YTL	4	10	19	41,30	32	94,11
2000-2999 YTL	8	20	1	2,17	2	5,88
3000-4999 YTL	7	17,5	0	0	0	0
5000 YTL ve Üstü	21	52,5	0	0	0	0

Ebelerin %100'lük kısmını oluşturan 34 kişi ise devlet hastanesinde görev almaktadır. Özel hastanede görev alan ebe yoktur. Anket uygulanan hastaneler ile hastanede çalışan kişilerin meslek grupları Şekil 3.5 ve Şekil 3.6'da gösterilmektedir.



Şekil 3.5: Anket Uygulanan Hastaneler

Şekil 3.6: Katılımcıların Meslek Grupları

### Eğitim Durumu:

Çizelge 3.1'de görüldüğü üzere araştırmaya toplamda 120 kişi katılmıştır. Bu kişilerin 44'ü ön lisans, 28'i doktora, 24'ü lise ve dengi okul, diğer 24 kişi de lisans düzeyinde eğitime sahiptirler. Elde edilen verilere göre çalışanların yüzdeler dağılımları %37'si ön lisans, %23 lük kısmı, lise ve dengi okul, % 20'si ise lisans mezunu şeklindedir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılanların çoğunluğu önlisans mezunudur.

Çizelge 3.2'de görüldüğü gibi doktorların %70'ini oluşturan 28 doktor doktora 12 doktora (%30) lisans mezunudur. Uzman doktorlar (doktora mezunu) çoğunluktadır.

Hemşirelerin % 41,304'ü (19 kişi) lise ve dengi okul mezunu, %50'si (23kişi) yüksek okul ve % 8,69'unu oluşturan 4 kişi ise lisans mezunudur. Görüldüğü gibi yüksek okul mezunu hemşire oranı daha fazladır.

Ebelerin %61,76'sı 21 kişi yüksek okul mezunudur. Geriye kalan yüzdeler lise ve dengi okul ile lisans seviyesinde paylaşılmaktadır. Yüksek okul mezunu ebe sayısı fazladır.

### **Yaş Dağılımı:**

Çizelge 3.1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların % 36,7'sini oluşturan 44 kişi 1982-1975 yılı aralığıyla en yüksek orana sahiptir. İkinci sırayı ise % 28,3' lük oranla 1974-1964 yılı aralığında doğan 34 kişi alırken, % 20,8'lik pay ile 1990-1983 yılları arasında doğan 25 kişi üçüncü sırada yer almaktadır. Dördüncü sırada ise % 7,5'lik oranla 1963- 1958 aralığında doğan dokuz kişi ve son sırada ise %6,7'lik pay ile 1957 ve altı doğumlu olan sekiz kişi yer almaktadır. Görüldüğü gibi genç çalışanlar çoğunluktadır.

Çizelge 3.2'de görüldüğü gibi, doktorların %27,5'ini oluşturan 11 kişi 26-33 yaş aralığında %32,5'ini oluşturan 15 kişi 34- 44 yaş aralığında, 8sekiz kişi (%20) 45-50 yaş aralığında yaşa sahip ve son olarak %15'lik pay ile altı kişi 50 yaş üzerindedir. Görüldüğü gibi 18-25 yaş aralığında yaşa sahip olan hiç doktor yoktur.

Hemşirelerin %45,65'ini oluşturan 21 kişi 18-25 yaş aralığında yaşa sahip, %32,60'ini oluşturan 15 kişi 26-33 yaş aralığında, 7 kişi (%15,21) 34-44 yaş aralığında, bir kişi 45-50 yaş aralığında yaşa sahip ve son olarak %4,34'lik pay ile iki kişi 50 yaş üzerindedir. Yaş dağılımından genç hemşirelerin çoğunlukta olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Ebelerin %11,76'sı (4 kişi) 18-25 yaş aralığında, %52,94 (18 kişi) 26-33 yaş aralığında, %35,29 (12 kişi) 34-44 yaş aralığına sahiptir. Görüldüğü gibi genç ebe sayısı azdır ve ebelerin çoğunluğu orta yaşlardır.

### **Sahip Olunan Çocuk Sayısı:**

Çizelge 3.1’de görüldüğü gibi katılımcıların yaklaşık % 42’lik kısmını oluşturan 50 kişi çocuk sahibi değildir. %40’lık kısmına tekabül eden 48 kişinin iki çocuğu vardır. Yaklaşık % 13’lük kısmına karşılık gelen 15 kişinin bir çocuğu, % 5’lik kısmına karşılık gelen yedi kişi ise üç çocuğa sahiptir. Katılımcılar genellikle az çocuk sahibi olmaktadır.

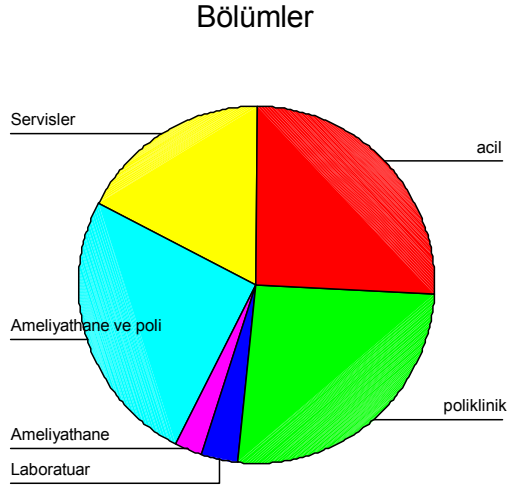
Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi doktorların %17,5’lik kısmını oluşturan yedi kişinin hiç çocuğu bulunmamaktadır. %15 pay oranına sahip altı kişinin bir çocuğu, %55’lik oranına sahip 22 doktorun iki çocuğu, %12,5’lik oranla beş kişinin üç çocuğu bulunmaktadır. Doktorların büyük bir çoğunluğu iki çocuk sahibidir.

Hemşirelerin % 63,04’lik kısmını oluşturan 29 kişinin hiç çocuğu bulunmamaktadır. % 2,17 pay oranına sahip bir kişinin bir çocuğu, %32,60 ’lik oranına sahip 15 hemşirenin iki çocuğu, % 2,17 pay oranına sahip bir kişinin bir çocuğu, bulunmaktadır. Hemşirelerin büyük çoğunluğu çocuk sahibi değildir.

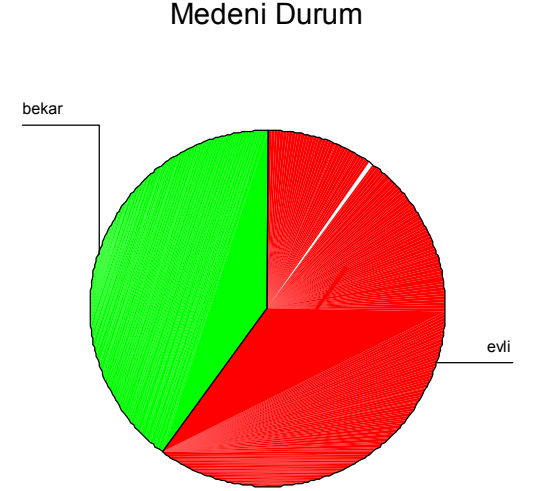
Ebelerin % 41,17’lik kısmını oluşturan 14 kişinin hiç çocuğu bulunmamaktadır. % 23,52 pay oranına sahip sekiz kişinin bir çocuğu, %32,35 ’lik oranına sahip 11 hemşirenin iki çocuğu, % 2,94 pay oranına sahip bir kişinin bir çocuğu, bulunmaktadır. Ebelerin büyük çoğunluğu çocuk sahibi değildir.

### **Bölümler ve Medeni Durum:**

Çizelge 3.1’de görüldüğü üzere katılımcıların yaklaşık %25,8’erlik kısmını oluşturan 62 kişi acil ve polikliniklerde, dört kişi (%3,3) laboratuarda, üç kişi (2,5) ameliyathanede, 21 kişi (17,5) servislerde ve örneklemin %25’ini oluşturan 30 kişi ise ameliyathane ve poliklinikte beraber çalışmaktadırlar. Ameliyathane ve poliklinikte beraber çalışan doktorlar uzman, acilde çalışan doktorlar ise pretisyen hekimdir. Katılımcıların %60’lık kısmına tekabül eden 72 kişi evli, % 40’lık kısmını oluşturan 48 kişi ise bekârdır. Katılımcıların çoğunluğu evlidir. Şekil 3.7 ile 3.6’da katılımcıların medeni durum ve çalıştıkları bölümlerle ilgili grafikler verilmiştir.



Şekil 3.7: Katılımcıların Çalıştığı Bölümler



Şekil 3.8: Katılımcıların Medeni Durumları

Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi doktorların %25’erlik kısmını oluşturan 10’ar kişi acil ve poliklinik kısmında, dört kişi (%10) laboratuar, üç kişi (% 7,5) ameliyathane ve son olarak doktorların %32,5’ini oluşturan 13 kişi ameliyathane ve poliklinikte görev almaktadırlar. Ameliyathane, poliklinik ve laboratuarda görev alan doktorlar uzman doktordur. Acilde görev yapan 10 doktor ise pretisyen hekimdir.

Doktorların % 82,5’ini oluşturan 33 kişi evli %17,5’lik kısmına tekabül eden 7 kişi ise bekârdır. Doktorların çoğunluğu evlidir.

Hemşirelerin %30,43’erlik kısmını oluşturan 14’er kişi acil ve poliklinik kısmında, % 21,73’ini oluşturan 10 kişi ameliyathane ve poliklinikte, %21,73’lük oranla sekiz kişi servislerde görev yapmaktadır. Laboratuar ve ameliyathanede görev yapan hemşire bulunmamaktadır. Çünkü laboratuarda sağlık teknisyenleri görev almaktadır. Hemşirelerin çoğunluğu acil ve poliklinikte çalışmaktadır Hemşirelerin % 41,304’ini oluşturan 19 kişi evli 58,69’lik kısmına tekabül eden 27 kişi ise bekârdır. Hemşirelerin çoğunluğu bekarıdır.

Ebelerin ameliyathane, poliklinik, ve ameliyathane ile poliklinikte çalışan ebe sayısı eşit dağılım göstermektedir. Bu bölümlerin her birinde yedişer kişi çalışmaktadır. Ebelerin 33,3’lük kısmını oluşturan 13 kişi ise servis bölümünde çalışmaktadır. Servis

bölümünde çalışan hemşire sayısı diğerlerine oranla fazladır. Ebelerin 20'si (58,82) evli 14'ü (41,17) bekârdır. Ebelerin çoğunluğunu evliler oluşturmaktadır.

### **Katılımcıların Tecrübe Düzeyi:**

Katılımcıların tecrübe düzeyinde mesleki çalışma süreleri esas alınmıştır. Çizelge 3.1'deki verilere göre çalışanların yaklaşık % 33 ünü oluşturan 39 kişinin sağlık sektöründe çalışma süreleri 0-5 yıl aralığında, yaklaşık %17'lik gruptaki 20 kişi 6-11 yıl aralığında, yaklaşık %28'sine tekabül eden 34 kişinin çalışma süresi 12-17 yıl aralığında, yaklaşık %13'üne karşılık gelen süre 18-24 yıl aralığında, son olarak %9'luk oranla 11 kişi ise 25 ve üstü yıllarda sağlık sektöründe çalışmaktadırlar. Görüldüğü gibi sağlık sektörüne yeni başlayan kişi sayısı daha fazladır. Katılımcıların çoğunluğu 12-17 yıl arasında tecrübeye sahiptir.

Ankete katılan 120 kişiden yaklaşık % 96'sını oluşturan 115 kişinin buldukları hastanede görev yapma süresinin 0-5 yıl aralığında olduğu, geriye kalan %4'lük kısmına tekabül eden 5 kişinin çalışma süreleri ise diğer yıllara dağılmaktadır. Mersin Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesi yeni açılan bir hastane olduğu için katılımcıların çoğunluğu 0-5 yıl aralığında bu hastanede görev yapmaktadırlar.

Çizelge 3.2'de görüldüğü gibi %5'lik oranla 2 kişi 0-5 yılı aralığında %22,5'lik orana sahip dokuz doktorun sağlık sektöründeki hizmet yılı 25 ve üstü seviyesindedir. %10 ile dört kişi 18-24 yıl aralığında %45 pay oranına sahip 18 kişi 12-17 yıl aralığında, %17,5'lik oranla 7 kişi 6-11 yıl aralığında ve son olarak %5'lik oranla iki kişi 0-5 yılı aralığında sağlık sektöründe çalışma süresine sahip bulunmaktadır. Doktorların çoğunluğu 12-17 yıl arası tecrübeye sahiplerdir.

Ankete katılan 40 doktorun %95'ini oluşturan 38 kişisi buldukları hastanede görev yapma süresinin 0-5 yıl aralığında olduğunu belirtmektedirler. Bu oranın Büyük olmasının sebebi Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinin yeni açılan bir hastane olmasıdır.

Hemşirelerin %4,34'lik orana sahip iki hemşirenin sağlık sektöründeki hizmet yılı 25 ve üstü seviyesindedir. 13,04 ile altı kişi 18-24 yıl aralığında %10,86 pay oranına sahip beş kişi 12-17 yıl aralığında, %15,21'lik oranla yedi kişi 6-11 yıl



aralığında ve son olarak %58,52'lik oranla 26 kişi 0-5 yılı aralığında sağlık sektöründe çalışma süresine sahip bulunmaktadır. Görüldüğü üzere hemşirelerin çoğunluğu sağlık sektörüne yeni başlamıştır.

Ebelerin hepsi devlet hastanesinde görev yaptığından, buldukları hastanede görev yapma süreleri 0-5 yıldır.

Ankete katılan 46 hemşirenin %93,47'ini oluşturan 43 kişisi buldukları hastanede görev yapma süresinin 0-5 yıl aralığında, %4,34'si (iki kişi) 6-11 yıl aralığında, %2,17 (bir kişi) 12-17 yıl aralığında olduğunu belirtmektedirler.

### **Katılımcıların Aylık Gelirleri:**

Çizelge 3.1'de görüldüğü gibi katılımcıların yaklaşık %46'sini oluşturan 55 kişi 1000-1999 YTL aralığında aylık gelire sahipken, bunu takiben %22'lik pay ile 500-999 YTL aylık gelire sahip 26 kişi vardır. 5000 ve üstü maaş alan ve örneklemin yaklaşık %18'ini oluşturan 21 kişi ki bu kişiler uzman doktordur ve %5'ini oluşturan 7 kişi ise 3000-4999 YTL aralığında aylık gelire sahiptirler. Son olarak örneklemin %9'luk kısmını oluşturan 2000-2999 YTL aralığında aylık gelire sahip olan 11 kişi bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 1000- 1999 YTL aralığına sahip kişi sayısı diğerlerine oranla daha fazladır.

Çizelge 3.2'de ki verilere göre doktorların %52,5'ini oluşturan 21 kişi 5000 YTL ve üstü aylık gelire sahip, %20'sini oluşturan 8 kişi 2000-2999 aralığında aylık gelire, 87 kişi (%17,5) 3000-4999 aralığında gelire ve son olarak %10'lik payı oluşturan dört kişi 1000-1999 TYL aralığında aylık gelire sahiptir. Doktorlar, frekans dağılımından da görüldüğü üzere en çok aylık gelire sahip bulunan meslek grubudur.

Hemşirelerin % 2,17'ini oluşturan bir kişi 2000-2999 YTL aralığında aylık gelire sahip, %41,304'sini oluşturan 19 kişi 1000-1999 YTL aralığında aylık gelire, 26 kişi (%58,52) 500- 999 YTL aralığında aylık gelire sahiptir.

Ebelerin %94,11'ini oluşturan 32 kişi 1000-1999 YTL aralığında gelire sahip iken, %5,88'lik orana sahip iki kişi de 2000- 2999 YTL aralığında aylık gelire sahiptir.

### 3.7.3. Motivasyon Faktörlerinin Sağlık Çalışanları Üzerindeki Önem Dereceleri

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

#### **Parasal- Manevi Ödül:**

Sağlık çalışanlarının parasal ve manevi ödül arasındaki tercihlerini belirlemek amacıyla ankette 10-a nolu soru ile sorgulanan “Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm” ifadesine katılım dereceleri sorgulanmıştır.

Çizelge 3.3’de görüldüğü gibi katılımcıların %17’lik kısmını oluşturan 20 kişinin bu ifadeye kesinlikle katıldığı, %44’ünün ( 52 kişi) ise katıldığı görülmüştür. Buna göre toplam %61’lik kitle (72 kişi) parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem vermektedir.

Diğer taraftan sağlık çalışanlarının %1’i (iki kişi) ifadeye kesinlikle katılmadığını, %28’i (33 kişi) ise katılmadığını ifade etmiştir. Kitlenin %13’lük kısmını oluşturan 13 kişide kararsız kalmışlardır. Toplamda 35 kişi (%29) bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun, parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 3.3 Katılımcıların Motivasyon Faktörleriyle İlgili Tercihlerin Dağılımı

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
10-a) Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm	20	16,7	52	43,3	13	0,8	33	27,5	2	1,7
10-b) Önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim	18	15	28	23,3	28	23,3	40	33,3	6	5
10-c) Yükselme olanakları mesleki motivasyon için çok önemlidir	52	43,3	61	50,8	4	3,3	1	0,8	2	1,7
10-d) Ekonomik güven motivasyon için önemlidir.	81	67,5	34	28,3	3	2,5	2	1,7	0	0
10-e) İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum	25	20,8	32	26,7	27	2,5	22	18,3	14	11,7
10-f) Fiziksel çalışma şartları motivasyon için önemlidir.	69	57,5	44	36,7	3	2,5	3	2,5	1	0,8
10-g) Ekiple çalışmam verimli olmamı sağlıyor	58	48,3	48	40	11	9,2	2	1,7	1	0,8
10-h) İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonum için önemlidir.	55	45,8	46	38,3	11	9,2	7	5,8	1	0,8
10-ı) Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum arasında ters bir ilişki vardır.	27	22,5	42	35	13	0,8	26	21,7	11	9,2

### Ünvan- Yüksek Gelir:

Katılımcılar için ünvan mı yoksa yüksek maaşın mı daha önemli olduğunu belirlemek için anketin 10-b numaralı sorusunda yer alan “Önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim” ifadesine katılım düzeyleri belirlenmiştir.

Çizelge 3.3’de de görüldüğü üzere sağlık çalışanlarının %18’i (15 kişi) bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını %23,3’lük kısmı (28 kişi) katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre kitlenin toplam %41,3’ünü oluşturan 46 kişinin ünvanı yüksek gelirden daha önemli bulunduğu görülmüştür.

Katılımcıların %33,3’ünü oluşturan 40 kişi bu ifadeye katılmadıklarını, %5’ini oluşturan altı kişi ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmektedirler. 28 kişi ise (%23,3) ünvan ve yüksek maaş arasında tercihte bulunamamaktadırlar. Buna göre kitlenin

toplam %38,3'ünü oluşturan 46 kişinin ünvanı yüksek gelirden daha önemli bulmadıkları gözlemlenmiştir.

Bu ifadeye katılanların (46 kişi) ve katılmayanların (46) sayısının birbirine eşit çıkması ve ayrıca kararsız olanların sayısında (28 kişi) yüksek olması, katılımcıların bu konuda net bir tercih ortaya koyamadıklarını göstermektedir.

Bu açıdan bakıldığında ünvan ve yüksek maaş eşit derecede güçlü motivasyon faktörleri olarak değerlendirilebilir.

### **Yükselme Olanakları:**

“Yükselme olanakları mesleki motivasyon için önemlidir” ifadesi anketin 10-e nolu sorusu ile sorgulanmıştır ve katılımcıların %43,3'ü (52 kişi) bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını, %50,8'i (61 kişi) ise katıldığını ifade etmiştir. Buna göre toplamda %94,1'lik kısmı oluşturan 113 kişi yükselme olanaklarının mesleki motivasyon için önemli olduğunu düşünmektedir.

Diğer taraftan bu ifadeye katılımcıların %1,7'si (iki kişi) kesinlikle katılmadıklarını, %0,08'i (bir kişi) katılmadığını belirtmiştir. Kitlenin %3,3'ünü oluşturan dört kişi ise bu ifade karşısında kararsız kalmışlardır. Buna göre toplamda üç kişi (%2,5) yükselme olanaklarını mesleki motivasyon için önemsiz görmektedir.

Yükselme olanaklarının sağlık çalışanlarının motivasyonu için önemli bir araç sonucuna varılmıştır.

### **Ekonomik Güvence:**

“Ekonomik güven motivasyon için önemlidir” ifadesi anketin 10-d numaralı sorusu ile sorgulanmıştır. Buna göre sağlık çalışanlarının %67,5'ini oluşturan 81 kişi bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını ve % 28,3'ü (34 kişi) katıldığını belirtmiştir. Dolayısıyla kitlenin toplam % 95,3'lük kısmı (115 kişi) ekonomik güvenin çalışanların motivasyonu için önemli bir unsur olduğunu düşünmektedirler.

Sağlık çalışanlarının %1,7'lik kısmı (2 iki kişi) bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. %2,5'i ise (üç kişi) bu konu hakkında kararsız kalmışlardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu ekonomik güvenin çalışanların motivasyonu için önemli bir unsur olduğunu düşünmektedirler.

### **Gelecek Garantisi:**

Bu motivasyon unsuru anketin 10-e nolu sorusu ile sorgulanmıştır. Alınan cevapların dağılımına bakıldığında sağlık çalışanlarının %26,7'lik kısmını oluşturan 32 kişi bu ifadeye katıldıklarını, %20,8'i (25 kişi ) kesinlikle katıldığını belirtmektedir. Buna göre toplamda 57 kişi (47,6) işlerinin gelecek garantisi sağladığına inanmaktadır.

Diğer taraftan katılımcıların %18,3'ü (22 kişi) bu ifadeye katılmadıklarını %11,7'si (14 kişi) kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Buna göre işi ile gelecek garantisi arasında olumlu bir bağlantı göremeyenlerin oranı %30 ile 36 kişiyi bulmuştur. Kararsızlarda dikkate alındığında ( 27 kişi, %22,5) katılımcıların ancak yaklaşık yarısının iş gelecek garantisi ilişkisine olumlu baktığı görülmektedir.

### **Fiziksel Çalışma Şartları:**

“Fiziksel çalışma şartları motivasyonum için önemlidir” ifadesine katılımcıların %57,5'ini oluşturan 69 kişi kesinlikle katıldığını, 44 kişi (%36,7) ise katıldığını belirtmiştir. Buna göre kitlenin %94,2'si (113 kişi) fiziksel çalışma şartlarının motivasyon için önemli olduğunu düşünmektedirler.

Diğer taraftan %0,8'lik kısım (bir kişi) bu ifadeye kesinlikle katılmadığını, %2,5'i (altı kişi) ise katılmadığını ifade etmiştir. Toplamda yedi kişi ( %3,3) fiziksel çalışma şartlarının motivasyon için önemli olmadığını düşünmektedir. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının çoğunluğu (%94,2-113 kişi) fiziksel çalışma şartlarının motivasyon için önemli olduğunu belirtmektedirler.

### **Ekip Çalışması:**

Ekip çalışması ile verim arasındaki ilişkiyi sorgulamak amacıyla sağlık çalışanlarına anketin 10-g nolu sorusu sorulmuş ve katılım dereceleri belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların bu ifadeye %48,3'ü (58 kişi) kesinlikle katıldıklarını, %40'ı (48 kişi) katıldıklarını belirtmiştir. Toplamda (% 88,3-106kişi) ekip çalışması ile verim arasında olumlu bir ilişki gördüklerini ifade etmişlerdir.

Diğer taraftan toplamda %2.5'lik kısmı oluşturan üç kişi ekip çalışması ile verim arasında olumlu bir ilişki görmediklerini ifade etmişlerdir. 11 kişi ise bu ifade karşısında

kararsız kalmaktadırlar. Sonuç olarak çalışanlar ekip çalışması ile verim arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

### **Öneri Sistemleri:**

“İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonum için önemlidir.” İfadesine katılımcıların %45,8’i (55 kişi) kesinlikle katıldıklarını %38,3’ü (46 kişi) ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Toplamda %84,1’lik kısım (101 kişi) işleriyle ilgili fikir danışılmasının motivasyonları için önemli olduğunu düşünmektedirler.

Diğer taraftan toplamda %6,6’lık kısmı oluşturan sekiz kişi işleriyle ilgili fikir danışılmasının motivasyonları için önemli olmadığını düşünmektedirler. 11 kişi ise bu ifade karşısında kararsız kalmaktadırlar. Öneri sistemlerinin sağlık çalışanlarının motivasyonunda önemli bir yeri olduğu sonucuna varılmıştır.

### **Özel Yaşamın Etkisi:**

Bu motivasyon unsuru anketin 10-ı numaralı sorusu ile sorgulanmıştır. 11-ı nolu soruda yer alan ifadeye katılımcıların %22,5’i (27 kişi) kesinlikle katıldıklarını, %35’i 42 kişi ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. Toplamda %57,5’lik oranla 69 kişi özel yaşam ile iş motivasyonu arasında ilişkinin olduğunu vurgulamıştır.

Diğer taraftan sağlık çalışanlarının %21,7’si (26 kişi) bu ifadeye katılmadıklarını, %9,2’si (11 kişi) ise kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (69 kişi ) özel yaşam ile iş motivasyonu arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Bu analizlere dayalı olarak, motivasyon faktörlerinin sağlık çalışanları üzerindeki önem derecelerine ilişkin ana bulgular şunlardır:

- Sağlık çalışanları parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem vermektedirler.
- Katılımcıların motivasyonunda, ünvan ve yüksek maaş eşit derecede güçlü motivasyon faktörleri olarak belirlenmiştir.
- Yükselme olanaklarının sağlık çalışanlarının motivasyonu için önemli bir araç konumundadır.

- Ekonomik güvenin sağlık çalışanlarının motivasyonu için önemli bir araç konumundadır.
- Katılımcılar işleri ile gelecek garantisi arasında olumlu bir ilişki görmektedirler.
- Fiziksel çalışma şartları sağlık çalışanlarının motivasyonu için önemli bir araç konumundadır.
- Sağlık çalışanları ekip çalışması ile verim arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.
- Öneri sistemleri sağlık çalışanlarının motivasyonunda önemli bir yere sahiptir.
- Katılımcılar özel yaşamla iş motivasyonu arasında önemli bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

#### **3.7.4. Motivasyon Faktörlerinin Etki Dereceleri Dereceleri**

Bu bölümde daha önce belirtildiği üzere motivasyon faktörlerinin sağlık çalışanları üzerinde ne derece etkili oldukları saptanmaya çalışılmıştır. Bu maksatla ankette üç grup soru hazırlanmıştır.

Birinci grupta motivasyonun ekonomik, psiko-sosyal boyutları sorgulanmıştır. Bunun için maddi ödül, övgü, başkalarının memnuniyeti ve bağımsız çalışma olmak üzere dört faktörü kapsayan 11'inci soru hazırlanmıştır.

İkinci grup soru ise motivasyon ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak tasarlanmış olup 15 motivasyon aracını sorgulamakta ve anketin 14'üncü sorusunda yer almaktadır.

Üçüncü grup soru ise fiziksel ortam özelliklerinin hangilerinin sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerinde daha etkili olduğunu saptamak için çalışma alanı ile özellikler ve hizmet tesisi ile özellikler başlıkları altında ele alınmıştır. Fiziksel ortam özellikleri 15 soru ile sorgulanarak anketin 12'incisorusunda yer almaktadır.

##### **3.7.4.1: Genel Motivasyon Faktörleri ve Etkileri**

Ankette yer alan 11. soru ile genel motivasyon faktörleri ve etkileri incelenmiştir. Bu faktörlere ilişkin cevapların dağılımı Çizelge 3.4'te gösterilmektedir.

Çizelge 3.4: Motivasyon Faktörlerinin Katılımcıların Motivasyonundaki Etki Düzeyleri

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Kesinlikle etkili		Etkili		Kararsızım		Etkisiz		Kesinlikle Etkisiz	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11-a) Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?	51	42,5	53	44,2	10	8,3	4	3,3	2	1,7
11-b) İşinizle ilgili övgü dolu sözler almanız motivasyonunuzda hangi düzeyde etkilidir?	52	43,3	59	49,2	7	5,8	2	1,7	0	0
11-c) Yaptığımız hizmetlerden başkalarının memnun olması motivasyonunuzda etkili mi?	71	59,2	44	36,7	4	3,3	0	0	1	0,8
11-d) İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?	48	40	53	44,2	13	10,8	4	3,3	2	1,7

### Maddi Ödül:

Bu unsur ankette 11-a sorusu ile sorgulanmıştır. “Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?” sorusuna katılımcıların %44,2’sini oluşturan 53 kişi etkilediğini , %42,5’ini oluşturan 51 kişi kesinlikle etkilediğini düşünmektedir. Toplamda %87’lik oranla ( 104 kişi) ödül almanın motivasyonlarını etkilediğini belirtmiştir.

Diğer taraftan toplamda %5’lik kısmı oluşturan altı kişi ödülün motivasyonlarını etkilemediğini ifade etmiştir. %8,3’ü ise bu soru karşısında kararsız kalmaktadırlar. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının maddi ödül almaları motivasyonlarını önemli derecede etkilemektedir.

### Övgü ( Takdir Edilmek):

Bu unsur anketin 11-b sorusu ile sorgulanmıştır. “İşinizle ilgili övgü dolu sözler almanız motivasyonunuzda hangi düzeyde etkilidir?” sorusuna katılımcıların %49,2’sini oluşturan 59 kişi bu soruya etkili cevabını, %43,3’lük kısmını oluşturan 52 kişi kesinlikle etkili yanıtını vermiştir. Toplamda %92,5’lik kısım (111 kişi) takdir edilmelerinin motivasyonlarını etkilediğini düşünmektedir.

Diğer taraftan %1,7’lik kısım (iki kişi) etkilemediğini ifade etmiştir. %5,8’lik kısma tekabül eden 7 kişi ise bu soru karşısında kararsız kalmıştır. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının takdir edilmesi motivasyonunu önemli derecede etkilemektedir.



### **Başkalarının Memnuniyeti:**

Bu unsur ankattaki 11-c sorusu ile sorgulanmıştır. “Yaptığınız hizmetlerden başkalarının memnun olması motivasyonunuzda etkili mi?” sorusuna örneklemin %59,2’sine sahip 71 kişi bu soruya kesinlikle etkili cevabını, %36,7’lik kısmı oluşturan 44 kişi etkili cevabını vermiştir. Toplamda %95,9’luk kısmını oluşturan 115 kişi yaptıkları işlerden başkalarının memnun olmasının performanslarını önemli derecede etkilediklerini belirtmektedirler.

Diğer taraftan ise %0,8 pay oranına sahip bir kişi ise kesinlikle etkilemediğini düşünmektedir. % 3,3’lük kısma tekabül eden dört kişi ise bu soru karşısında kararsız kalmaktadırlar. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının yaptıkları işlerden başkalarının memnun olması, sağlık çalışanlarının motivasyonlarını önemli derecede etkilemektedir.

### **Bağımsız Çalışma:**

Bu boyut anketin 11-d nolu sorusu ile sorgulanmıştır. “İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?” sorusuna katılımcıların %44’2’lik kısmını oluşturan 53 kişi etkili cevabını, %40’lık kısmını oluşturan 48 kişi kesinlikle etkili yanıtını vermiştir. Toplamda %84,2’lik oranla 101 kişi bağımsız hareket etmenin motivasyonu etkilediğini belirtmektedir.

Diğer taraftan toplamda %5’lik kısım (altı kişi) etkilemediğini ifade etmiştir. %10,8’lik pay oranına sahip 13 kişi ise kararsız kalmaktadırlar. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının motivasyonunu bağımsız hareket etmeleri etkilemektedir.

Görüldüğü gibi sağlık çalışanlarının motivasyonunu maddi ödül, övgü, başkalarının memnuniyeti ve bağımsız çalışma etkilemektedir. Bu dört boyut arasında en çok etkileyen ise başkalarının memnuniyetidir.

### **3.7.4.2: Motivasyon Ve İş Performansı İlişkisi**

Ankette yer alan 13’üncü soru ile motivasyon faktörlerinin ekonomik, psiko-soyal ile örgütsel ve yönetsel boyutlarının iş performansı üzerindeki etki dereceleri sorgulanmıştır.

Çizelge 3.5: Motivasyon Araçlarının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etki Derecelerinin Dağılımı

MOTİVASYON ARAÇLARI	Çok etkili		Etkili		Kararsızım		Etkisiz		Çok etkisiz	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
13-a) Gelir düzeyi	86	71,7	32	26,7	1	0,8	1	0,8	0	0
13-b) Ödül almak (maddi-manevi)	54	45,0	62	51,7	3	2,5	0	0	1	0,8
13-c) Kâra katılmak (döner sermayeden alınan miktar)	64	53,3	42	35,0	8	6,7	4	3,3	2	1,7
13-d) Sosyal yardım almak	40	33,3	50	1,7	22	18,3	7	5,8	1	0,8
13-e) Takdir edilmek	57	47,5	56	46,7	5	4,2	0	0	2	1,7
14-f) Statü sahibi olmak	50	41,7	58	48,3	9	7,5	2	1,7	1	0,8
13-g) Yetkilerinizin olması	59	49,2	48	40	11	9,2	2	1,7	0	0
13-h) Emeklilik güvencesi	71	59,2	42	35	5	4,2	2	1,7	0	0
13-ı) Bağımsız çalışma	49	40,8	56	46,7	13	10,8	1	0,8	1	0,8
13-j) Fikir danışılması	49	0,8	59	9,2	10	8,3	1	5,8	1	0,8
13-k) Yükselme olanakları	67	55,8	44	6,7	7	5,8	1	5,8	1	0,8
13-l) İşin çekici olması	53	44,2	44	6,7	16	13,3	4	3,3	3	2,5
13-m) Fiziksel çalışma şartları	69	57,5	48	40	1	0,8	1	0,8	1	0,8
13-n) Ekip çalışması	61	50,8	50	1,7	6	5	1	0,8	2	1,7
13-o) Adaletli ve sürekli disiplin sistemi	80	66,7	37	30,8	1	0,8	1	0,8	1	0,8

Aşağıda ekonomik motivasyon araçlarının boyutları olan gelir, ödül, kâra katılma ve sosyal yardımın performans üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır.

#### **Gelir Düzeyi:**

Bu unsur 13-a nolu soru ile sorgulanmıştır. “Gelir düzeyi performansınız üzerinde etkili midir?” sorusuna katılımcıların 71,7’si (86 kişi) çok etkili yanıtını, %26,7’si (32 kişi) etkili yanıtını vermiştir. Toplamda %97,4’ü (118 kişi) gelir düzeyinin performans üzerinde etkili olduğunu düşünmektedir. %0,8’erlik pay oranlarına sahip iki kişi ise gelir düzeyinin performans üzerinde etkisi olmadığını düşünmektedir. Sonuç olarak gelir düzeyi sağlık çalışanların performansını önemli derecede etkilemektedir.

#### **Maddi –Manevi Ödül:**

Bu unsur anketin 13-b sorusu ile sorgulanmıştır. “Maddi ve manevi olarak ödül almak performansınız üzerinde etkili midir?” sorusuna katılımcıların %51,7’ini oluşturan 62 kişi etkili yanıtını, %45’ini oluşturan 54 kişi çok etkili yanıtını vermiştir. Toplamda 106 kişi ( %96,7) maddi ve manevi ödül almanın performansı etkilediğini

%0,8'ini oluşturan bir kişi de etkilemediğini düşünmektedir. %2,5'e tekabül eden üç kişi ise bu konu hakkında kararsız kalmaktadırlar. Buna göre maddi ve manevi ödül almak sağlık çalışanlarının performansını önemli derecede etkilemektedir.

#### **Kâra Katılmak:**

Bu unsur anketin 13-c sorusu ile sorgulanmıştır. “İş yerinizde kâra katılmak performansınız üzerinde etkili midir?” (hastane çalışanları iş yerindeki kâra, döner sermaye kanalıyla katılmaktadırlar.) sorusuna katılımcıların %53,3'ü (64 kişi) bu soruya çok etkili olduğunu, %35'i (42 kişi) etkili olduğunu düşünmektedir. Toplamda %88,3 (99 kişi) kâra katılmanın motivasyon üzerinde önemli derecede etkili olduğunu, %1,7'lik pay kapsamındaki 2 kişi ise etkisiz olduğunu düşünmektedir. Sonuç olarak kâra katılmak sağlık çalışanlarının performansını önemli derecede etkilemektedir.

#### **Sosyal Yardım Almak:**

Bu unsur anketteki 13-d sorusu ile sorgulanmaktadır. “Sosyal yardım almak performansınız üzerinde etkili midir?” sorusuna ankete katılanların %41,7'sini oluşturan 50 kişi etkili yanıtını, %33,3'ünü oluşturan 40 kişi çok etkili yanıtını vermiştir. Toplamda %75'lik kısım (90 kişi) sosyal yardım almanın motivasyonu etkilediğini toplamda %6,6'lık kısım ise etkilemediğini düşünmektedir. Katılımcıların %18,3'ünü oluşturan 22 kişi ise bu konuda kararsız kalmaktadırlar. Buna göre sosyal yardım sağlık çalışanlarının performansını etkilemektedir.

Aşağıda psiko-sosyal motivasyon araçlarının boyutları olan takdir edilmek, statü, yetkilerinin olması, güvence, bağımsız çalışma ve öneri sistemlerinin performans üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır.

#### **Takdir Edilmek:**

Bu unsur anketin 13-e sorusu ile sorgulanmıştır. “Takdir edilmek performansınız üzerinde etkili midir?” sorusuna katılımcıların %47,5'i (57 kişi) çok etkili yanıtını, %46,7'si (56 kişi) etkili yanıtını vermişlerdir. Toplamda %94,2'lik kısım (113 kişi) takdir edilmenin performansı etkilediğini, %1,7'lik pay oranına sahip iki kişi ise etkilemediğini düşünmektedir. %4,2'si (beş kişi) kararsız kalmaktadır. Buna göretakdir edilmek katılımcıların performansı için önemli derecede etkilidir.

### **Statü Sahibi Olmak:**

Bu unsur anketin 13-f sorusu ile sorgulanmıştır. “Statü sahibi olmak performansınız üzerinde etkili midir?” sorusuna Çizelgede de görüldüğü gibi örneklemin %48,3’ü (58 kişi) bu soruya etkili yanıtını %41,7’si (50 kişi) çok etkili yanıtını vermiştir. Toplamda %90 ( 108 kişi) statü sahibi olmanın kişinin performansını etkilediğini, toplamda % 2,5’i (üç kişi) etkilemediğini düşünmektedir. %7,5’i (dokuz kişi) ise bu konu hakkında kararsız kalmaktadırlar. Sonuç olarak statü sahibi olmak çalışanların performanslarını önemli derecede etkilemektedir.

### **Yetki Sahibi Olmak:**

Bu unsur anketin 13-g sorusu ile sorgulanmaktadır. “İşinizle ilgili size fikir danışılması performansınız üzerinde etkili midir?” katılımcıların %49,2’si (59 kişi) etkili olduğunu, %40,8’i (49 kişi) çok etkili olduğunu belirtmiştir. Toplamda katılımcıların %90’ı (108 kişi) kendilerine fikir danışılmasının performansları üzerinde etkili olduğunu toplamda %1,7’lik kısmı oluşturan iki kişi ise etkisiz olduğunu düşünmektedir. %8,3’lük kısım ise (10 kişi) bu soru karşısında kararsız kalmaktadırlar. Buna göre yetki sahibi olmak sağlık çalışanlarının performansını önemli derecede etkilemektedir.

### **Güvence:**

Bu unsur anketin 13-h sorusu ile sorgulanmaktadır. Katılımcıların %59,2’si (71 kişi) bu soruya kesinlikle etkili yanıtını %35’i (42 kişi) ise etkili yanıtını vermiştir. Toplamda %94,2’lik kısım ( 113 kişi) emeklilik güvencesinin iş performansı üzerinde çok etkili olduğunu, %1,7’si (iki kişi) ise etkisiz olduğunu düşünmektedir. Beş kişi (%4,2) ise bu konu hakkında kararsız kalmaktadır. Emeklilik güvencesi iş performansı arasında olumlu bir bağ olduğu sonucu çıkarılmıştır.

### **Bağımsız Çalışma:**

Bu unsur ankette yer alan 13-ı sorusu ile sorgulanmaktadır. Katılımcıların %46,7’si (56 kişi) bu soruya etkili yanıtını, %40,8’i (49 kişi) çok etkili yanıtını vermiştir. Toplamda 105 kişi (% 87,5) bağımsız hareket etmenin performansı

etkilediğini düşünmektedir % 1,7'lik kısım (iki kişi) ise etkilemediğini düşünmektedir. 13 kişi de bu konu hakkında kararsız kalmaktadırlar. Sonuç olarak bağımsız çalışma ile performans arasında önemli bir etkileşim vardır.

### **Öneri Sistemleri:**

Bu unsur anketteki 13-j sorusu ile sorgulanmaktadır. Elde edilen verilere göre toplamda %90'lık kısım (108 kişi) işleriyle ilgili fikir danışılmasının performanslarını etkilediğini, yaklaşık %2'lik kısım (iki kişi) ise etkilemediğini belirtmiştir. Buna göre sağlık çalışanlarına işleriyle ilgili fikir danışılması performanslarını önemli derecede etkilemektedir.

Aşağıda örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının boyutları olan yükselme olanakları, işin çekici olması, fiziksel çalışma şartları, ekip çalışması ve adaletli ve sürekli disiplin sisteminin performans üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır.

### **Yükselme Olanakları:**

Bu unsur ankette yer alan 13-k sorusu ile sorgulanmaktadır. “İş Yerinizde Yükselme Olanaklarınızın Olması Performansınız Üzerinde Etkili midir?” sorusuna katılımcılardan % 55,8 orana sahip 67 kişi bu soruya çok etkili yanıtını, %36,7 orana sahip 44 kişi etkili yanıtını vermiştir. Toplamda 111 kişi (%92,6) yükselme olanaklarının performans üzerinde etkili olduğunu, %0,8'erlik orana sahip iki kişi ise etkisiz olduğunu ifade etmiştir. Buna göre yükselme olanakları ile performans arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır.

### **İşin Çekici Olması:**

Bu soru ankette 13-l sorusu ile sorgulanmaktadır. Katılımcıların 97'si (% 71,9) işin çekici olmasının performans üzerinde etkili olduğunu, 7 kişi ise (%5,8) etkisiz olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak işin çekici olması performansı etkilemektedir.

### **Fiziksel Çalışma Şartları;**

Bu unsur ankette yer alan 13-m sorusu ile sorgulanmaktadır. Katılımcıların 117'si ( %97,5) fiziksel çalışma şartlarının performans üzerinde etkili olduğunu, üç kişi ise (%2,5) etkisiz olduğunu düşünmektedir. Buna göre fiziksel çalışma şartları performans üzerinde çok etkilidir.

### **Ekip Çalışması:**

Bu unsur anketteki 13-n sorusu ile sorgulanmaktadır. “Ekip çalışması performansınız üzerinde etkili midir?” sorusuna verilen cevapların dağılımı şu şekildedir; ankete katılan katılımcıların %50,8’lik kısmını oluşturan 61 kişi bu soruya çok etkili yanıtını, %41,7’sine tekabül eden 50 kişi etkili yanıtını vermiştir. Toplamda 101 kişi (%92,5) ekip çalışmasının performans üzerinde etkili olduğunu ve iki kişi ise (%1,7) etkisiz olduğunu ifade etmiştir. Buna göre ekip çalışmasının performans üzerinde etkisi çok fazladır.

### **Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi:**

Bu unsur anketteki 13-o sorusu ile sorgulanmaktadır. “Adaletli ve sürekli disiplin sistemi performansınız üzerinde etkili midir?” sorusuna çizelgede de görüldüğü gibi örneklemin %66,7’si (80 kişi) bu soruya çok etkili yanıtını, %30,8’i (37 kişi) etkili yanıtını vermiştir. Dolayısıyla 117 kişi ( %97,5) adaletli ve sürekli disiplin sisteminin performansı etkilediğini %0,8’erlik oranlara sahip üç kişi ise etkilemediğini belirtmiştir. Buna sonuçlara göre adaletli ve sürekli disiplin sisteminin performans üzerinde çok fazla etkiye sahiptir.

### **3.7.4.3: Fiziksel Ortam ve Motivasyon**

Fiziksel çalışma şartlarının motivasyon üzerinde etkili olduğu bölüm 3.8.3’de belirtilmiştir. Bu fiziksel çalışma şartlarının etki derecelerini saptamak için katılımcılara fiziksel ortam ile ilgili 15 boyutu kapsayan anketin 12’inci sorusu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin dağılımlar Çizelge 3.6’da sunulmaktadır.

Çizelge 3.6'da yer alan ankette "çalışma alanı ile ilgili özelliklerin" iş motivasyonu üzerindeki etki dereceleri hakkındaki bulgular aşağıdaki bölümlerde belirtilmiştir.

### **Muayene Ortamı:**

"Muayenehane ortamının yeterliliği iş motivasyonunuzda etkili midir?" sorusuna katılımcıların %48,3'ünü oluşturan 58 kişi bu soruya kesinlikle etkili yanıtını, %40,8'ini oluşturan 49 kişi etkili yanıtını (toplam 107 kişi), %5,8'lik kısmına tekabül eden yedi kişi kararsızım yanıtını, %5'lik kısım olan altı kişi ise etkisiz yanıtını vermektedir. Buna göre muayene ortamının yeterliliği iş motivasyonunuda çok etkilidir.

### **Mesleki Malzeme:**

"Mesleki malzemelerin yeterliliği iş motivasyonunuzda etkili midir?" sorusuna katılımcıların %60'lık kısmı olan 72 kişi bu soruya kesinlikle etkili yanıtını, %34,2'lik kısmını oluşturan 41 kişi etkili (toplam 113 kişi) yanıtını, %3,3'lük kısım 4 kişi kararsızım yanıtını ve son olarak %2,5'lik kısım 3 kişi etkisiz yanıtını vermektedir. Sonuç olarak mesleki malzemenin yeterliliği iş motivasyonunda önemli derecede etkilidir.

### **Bireysel Ofis:**

"Kişiyeye ait bireysel ofisin olması iş motivasyonunuzda etkili midir? sorusuna katılımcıların %40,8'i (49 kişi) bu soruya kesinlikle etkili yanıtını, %38,3'lük kısım olan 46 kişi etkili (toplam 95 kişi) yanıtını, %11,7'lik kısım olan 14 kişi kararsızım yanıtını, %8,3'ünü oluşturan 10 kişi etkisiz cevabını, son olarak ise örnekleme %0,8'lik paya sahip olan bir kişi kesinlikle etkisiz yanıtını vermektedir. Buna göre bireysel ofisin olması iş motivasyonunu etkilemektedir.

Çizelge 3.6: Fiziksel Ortam Özelliklerinin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etki Derecelerinin Dağılımı

Çalışma Alanı İle İlgili Özellikler	Kesinlikle Etkili		Etkili		Kararsızım		Etkisiz		Kesinlikle Etkisiz	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
12-a) Muayene ortamının yeterliliği	58	48,3	49	40,8	7	5,8	6	5	0	0
12-b) Mesleki malzemelerin yeterliliği	72	60	41	34,2	4	3	3	2,5	0	0
12-c) Kişiyeye ait bireysel ofisin olması	49	40,8	46	38,3	14	11,7	10	8,3	1	0,8
12-d) Ofis donanımının yeterliliği	49	40,8	50	41,7	14	11,7	7	5,8	0	0
12-e) Muayene için hasta kaydının plânlı bir şekilde yapılması	73	60,8	41	34,2	4	3,3	2	1,7	0	0
12-f) Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi	70	58,3	45	37,5	3	2,5	2	1,7	0	0
12-g) Isıtma sisteminin yeterli olması	56	46,7	55	45,8	5	4,2	4	3,3	0	0
12-h)Havalandırma sisteminin yeterli olması	64	53,3	52	43,3	0	0	4	3,3	0	0
12-ı) Aydınlatma sisteminin yeterli olması	65	50,8	51	45,8	1	0,8	3	2,5	0	0
12-j) Üçüncü şahıslara karşı can güvenliğini sağlayacak ortamın olması	67	55,8	42	35,0	7	5,8	4	3,3	0	0
12-k) Çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olması	86	71,7	31	25,8	1	0,8	2	1,7	0	0
<b>Hizmet Tesisleriyle İlgili Özellikler</b>										
12-l) Bilimsel çalışma yapma olanaklarının olması	46	40	40	33,3	16	13,3	12	10	4	3,3
12-m) Kütüphanesinin olması	29	24,2	44	36,7	25	20,8	16	13,3	6	5
12-n) Laboratuvarının olması	61	50,8	45	37,5	7	5,8	4	3,3	2	1,7
12-o) Sosyal tesislerinin olması	45	37,5	56	46,7	12	10,0	5	4,2	2	1,7

#### Ofis Donanımı:

“Ofis Donanımının Yeterliliği İş Motivasyonu Üzerinde Etkili midir?” sorusuna Çizelge 3. 4’de de görüldüğü gibi örneklemin %40,8’ini oluşturan 49 kişi bu soruya kesinlikle etkili yanıtını, %41,7’sini oluşturan 50 kişi etkili (toplam 99 kişi), yanıtını, %11,7’sini oluşturan 14 kişi kararsızım yanıtını ve son olarak %5,8’lik kısımla yedi kişi etkisiz yanıtını vermektedir. Buna göre ofis donanımının yeterliliği motivasyon üzerinde etkilidir.



### **Plânlı Hasta Kaydı:**

“Muayenehane için hasta kaydının düzenli olarak yapılması motivasyonunuzda etkili midir?” sorusuna katılımcıların %60,8’lik pay oranına sahip 73 kişi kesinlikle etkili yanıtını, %34,2’lik oranla 41 kişi etkili (toplam 104 kişi) yanıtını, %3,3’lük oranla dört kişi kararsızım yanıtını ve son olarak %1,7’lik oranla iki kişi etkisiz yanıtını vermektedir. Sonuç olarak hasta kaydının düzenli olarak yapılması motivasyonu çok etkilemektedir.

### **Araç Gereçlerin Teknolojiye Uygunluğu:**

“Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi iş motivasyonunuzu etkiler mi?” sorusuna katılımcıların %58,3’ünü oluşturan 70 kişi bu soruya kesinlikle etkili yanıtını, %37,5’ini oluşturan 45 kişi etkili (toplamda 115kişi) yanıtını, %2,5’ini oluşturan üç kişi kararsızım yanıtını, %1,7’sini oluşturan iki kişi ise etkisiz yanıtını vermektedirler. Buna göre araç gereçlerin teknolojiye uygunluğu ile motivasyon arasında güçlü bir bağ vardır.

### **Isıtma Sistemi:**

“İş Yerindeki Isıtma Sisteminin Yeterli Olması İş Motivasyonunuzda Etkili midir?” sorusuna örneklemin %46,7’sini oluşturan 56 kişi kesinlikle etkili yanıtını, %45,8’lik kısımla 55 kişi etkili (toplamda 111 kişi) yanıtını, %4,2’lik kısımla beş kişi kararsızım yanıtını son olarak da %3,3’lük kısımla dört kişi etkisiz yanıtını vermektedir. Buna göre ısıtma sisteminin motivasyona etkisi çok fazladır.

### **Havalandırma Sistemi:**

“İş yerindeki havalandırma sisteminin yeterli olması iş motivasyonunuzda etkili midir” sorusuna çizelgede görüldüğü gibi örneklemdaki %53,3’lük kısımla 64 kişi bu soruya kesinlikle etkili yanıtını, %43,3’lük oranla 52 kişi etkili (toplamda 116 kişi) yanıtını, %3,3’lük oranla dört kişi etkisiz yanıtını vermektedir. Buna göre havalandırma sisteminin motivasyona etkisi çok fazladır.

### **Aydınlatma Sistemi:**

“İş yerindeki aydınlatma sisteminin yeterli olması iş motivasyonunuzda etkili midir” sorusuna katılımcıların %50,8’lik kısmına sahip 61 kişi kesinlikle etkili yanıtını, %45,8’lik oranla 55 kişi etkili (toplamda 116 kişi) yanıtını, %2,5 oranla 3 kişi etkisiz yanıtını ve son olarak %0,8’lik oranla bir kişi kararsızım yanıtını vermektedir. Sonuç olarak aydınlatma sisteminin motivasyona etkisi çok fazladır.

### **Can Güvenliği:**

“Üçüncü şahıslara karşı can güvenliğini sağlayacak ortamın olması İş motivasyonunuzda etkili midir?” Çizelge de görüldüğü gibi katılımcıların %55,8’ini oluşturan 67 kişi bu soruya kesinlikle etkili yanıtını, %35’i olan 42 kişi etkili (toplamda 109 kişi) yanıtını, %5,8’lik kısma tekabül eden yedi kişi kararsızım yanıtını, %3,3’lük kısmı oluşturan dört kişi de etkisiz yanıtını vermektedir. Buna göre can güvenliğinin sağlandığı ortam ile motivasyon arasında olumlu bir ilişki vardır.

### **Hijyenik Ortam:**

“Çalışma ortamının hijyenik açısından güvenilir olması iş motivasyonunuzu etkiler mi? sorusuna katılımcıların %71,7’sini oluşturan 86 kişi kesinlikle etkili yanıtını, %25,8’lik pay oranıyla 31 kişi etkili (toplamda 117 kişi) cevabını, %1,7’lik orana sahip 2 kişi etkisiz yanıtını ve son olarak örneklemin %0,8’ini oluşturan bir kişi ise kararsızım yanıtını vermektedir. Sonuç olarak hijyenik ortam ile motivasyon arasında güçlü bir bağ vardır.

Katılımcılar çalışma alanı ile ilgili özelliklerinden çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olmasına daha çok önem vermektedirler. Aydınlatma, havalandırma ve ısıtma sistemlerinden en çok önem verdikleri aydınlatma ve havalandırma sistemidir. Diğerlerine oranla en az önem verdikleri özellik ise kişiye ait bireysel ofisin olmasıdır.

İş yerine ait fiziksel ortam özelliklerinin bir alt grubu olan hizmet tesisleriyle ilgili özelliklerin iş motivasyonu üzerindeki etki dereceleri ise dört soru ile sorgulanmaktadır. Sorgulanan bu alt gruplara ilişkin bulgular takip eden maddelerde açıklanmıştır.

### **Bilimsel Çalışma Olanakları:**

“İş Yerinizde Bilimsel Çalışma Olanaklarınızın Olması İş Motivasyonunuzu Etkiler mi?” sorusuna 120 katılımcıdan %40’lık paya sahip olan 48 kişi bu soruya kesinlikle etkili yanıtını, %33,3’lük kısmını oluşturan 40 kişi etkili (toplamda 88 kişi) yanıtını, %13,3’lük kısmına tekabül eden 16 kişi kararsızım yanıtını, örneklemin %10’luk kısmıyla 12 kişi etkisiz yanıtını ve son olarak %3,3’lük pay oranıyla 4 kişi kesinlikle etkisiz yanıtını vermektedir. Buna göre bilimsel çalışma olanaklarının olması katılımcıların motivasyonunu etkilemektedir.

### **Kütüphanenin Olması:**

“İş Yerinin Kütüphanesinin Olması İş Motivasyonunuz Üzerinde Etkili midir?” sorusuna katılımcıların %36,7’sine sahip 44 kişi etkili yanıtını, %24’lik kısmını oluşturan 29 kişi kesinlikle etkili (toplamda 73 kişi) yanıtını, %20,8 pay oranıyla 25 kişi kararsızım yanıtını, %13,3’lük oranla 16 kişi etkisiz yanıtını ve son olarak %5’lik kısma sahip olan 6 kişi kesinlikle etkisiz yanıtını vermektedirler. Buna göre kütüphanenin olması çalışanların motivasyonunu etkilemektedir.

### **Laboratuvarın Olması:**

“İş Yerinin Laboratuvarının Olması İş Motivasyonunuz Üzerinde Etkili midir?” sorusuna Çizelge de görüldüğü gibi %50,8’lik kısma sahip 61 kişi bu soru karşısında kesinlikle etkili yanıtını, katılımcıların %37,5’lik kısmında olan 45 kişi etkili (toplamda 106 kişi) yanıtını, %5,8’lik pay oranına sahip 7 kişi kararsızı yanıtını, %3,3’lük oranla 4 kişi etkisiz cevabını ve son olarak %1,7’lik kısımla 2 kişi kesinlikle etkisiz yanıtını vermektedirler. Buna göre laboratuvarın olması katılımcıların motivasyonunu etkilemektedir.

### **Sosyal Tesis:**

“İş Yerinin Sosyal Tesislerinin Olması İş Motivasyonunuz Üzerinde Etkili midir?” sorusuna çalışanların %46,7’sini oluşturan 56 kişi etkili yanıtını, %37,5’lik pay oranına sahip 45 kişi kesinlikle etkili (toplamda 101 kişi) yanıtını %10’luk pay oranıyla 12 kişi kararsızım yanıtını, %4,2’lik oranla beş kişi etkisiz yanıtını ve son olarak %1,7’lik

oranla iki kişi kesinlikle etkisiz yanıtını vermektedir. Buna göre sosyal tesis sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkilemektedir.

Çizelge 3.6'da belirtilen 15 boyutta sorgulanan Fiziksel ortam özelliklerinin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etki derecelerine ilişkin analizin genel bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Katılımcılar hizmet tesisiyle ilgili özelliklerden ençok laboratuvarın olması ile motive olduklarını belirtmektedirler. Çünkü kişilerin iyi motive olabilmeleri için çalışma ortamları için gerekli özelliklerin eksiksiz olması gerekmektedir. Sağlık sektörü için laboratuvar olmazsa olmazlardandır. Laboratuvarın olmaması durumunda katılımcıların mesleklerini eksik icra etmeleri kaçınılmaz bir durum olur ve bu durumda kişilerin motivasyonunu olumsuz etkiler.

Katılımcıların ikinci derecede önem verdikleri hizmet tesisi özelliği ise sosyal tesislerdir. İnsanlar psikolojik durumlarını azda olsa meslek hayatlarına yansıtmaktadırlar. Kişilerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmeleri onların motivasyonlarında artırmaktadır. Kişilerin streslerini atabileceği, dinlenebileceği, doping alabileceği sosyal tesisler çalışanların motivasyonunda önemli bir yere sahiptir.

Bu zellikler arasında iş yerinde kütüphanenin olması çalışanların motivasyonu üzerinde diğerlerine oranla daha az paya sahiptir.

### **3.7.5: Motivasyon Araçlarının Meslek Gruplarına Göre Değerlendirilmesi**

Çalışmanın bu bölümüne kadar motivasyon araçlarının sağlık çalışanları üzerindeki etkileri mesleki ayırım yapılmadan incelenmiştir. Bununla birlikte çalışmanın bir diğer amacında motivasyon faktörlerinin meslek gruplarına göre farklı etkilerinin olup olmadığının saptanması olduğu daha önce belirtilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda bu bölümde doktor, hemşire ve ebe meslek gruplarının motivasyon araçlarına birbirlerine kıyasla farklı derecede önem verip vermediği incelenecektir.

Bu incelemeyi yapmak için ortalamaların analizi tekniği ile hipotez testi tekniği yöntemi uygulanmıştır. Bu teknikte bir meslek grubunun, örneğin doktorların,

motivasyon aracı ile ilgili bir soruya beşli Likert ölçeğine göre verdikleri cevapların ortalaması alınarak o meslek grubunun o motivasyon aracı için tercih değeri bulunmuş olacaktır.

Hipotez testi kapsamında ise doktor, hemşire ve ebe grupları arasında motivasyon araçlarının etkileri açısından fark bulunup bulunmadığı test edilmiştir.

Bu amaçla;

-Fiziksel ortam özelliklerinin performans üzerindeki etkileri

-Ekonomik motivasyon araçlarının grupların (doktor, hemşire, ebe) motivasyonu üzerindeki etkileri

-Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının meslek gruplarının motivasyonu üzerindeki etkileri

-Psiko-sosyal motivasyon araçlarının meslek grupları üzerindeki etkileri aralarında fark olup olmadığı test edilmiştir.

### **3.7.5.1: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Ortalamalarının Analizi**

Doktorların ekonomik motivasyon araçlarının motivasyonları üzerindeki etkisini ölçmek için aşağıdaki soru ve yargılar için görüşlerini bildirmeleri istenmiştir. Bu kapsamda yedi soru (11-a, 13-a, 13-b, 13-c, 13-d inci sorular) sorulmuştur. Sorulara alınan cevapların ortalamaları Çizelge 3.7’de görülmektedir.

Çizelge 3.7’de her bir soruya doktorların verdikleri cevapların ortalamaları yer almaktadır. Çizelgede görüldüğü gibi doktorların ekonomik motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,14’dür. Buna göre doktorlar ekonomik motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 3.7: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Doktorlar Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-a) Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm.	3,48
10-d) Ekonomik olarak kendimi güvende hissetmem motivasyonumu etkiler.	4,40
11-a) Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?	4,00
13-a) Gelir düzeyinin performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,75
13-b) Maddi ve manevi ödül almanın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,28
13-c) Döner sermayeden alınan miktarın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,27
13-d) Sosyal yardım almanın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	3,80
Toplam	29,26
Ortalama	4,18

Çizelge 3.8: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Hemşireler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-a) Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm.	3,65
10-d) Ekonomik olarak kendimi güvende hissetmem motivasyonumu etkiler.	4,52
11-a) Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?	4,39
13-a) Gelir düzeyinin performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,57
13-b) Maddi ve manevi ödül almanın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,46
13-c) Döner sermayeden alınan miktarın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,24
13-d) Sosyal yardım almanın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,02
Toplam	29,82
Ortalama	4,26

Çizelge 3.8’de görüldüğü gibi hemşirelerin ekonomik motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,26’dır. Buna göre hemşireler ekonomik motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 3.9’da görüldüğü gibi ebelerin ekonomik motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,31’dır. Buna göre ebeler ekonomik motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 3.9: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Ebeler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-a) Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm.	3,18
10-d) Ekonomik olarak kendimi güvende hissetmem motivasyonumu etkiler.	4,65
11-a) Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?	4,26
13-a) Gelir düzeyinin performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,79
13-b) Maddi ve manevi ödül almanın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,47
13-c) Döner sermayeden alınan miktarın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,59
13-d) Sosyal yardım almanın performansınız üzerindeki etki düzeyi nedir?	4,24
Toplam	30,17
Ortalama	4,31

Çizelge 3.10: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı

Meslek Grupları	Ekonomik Motivasyon Araçlarının Etki Seviyeleri			
	1	2	3	4
<b>Doktor</b>	Para	Ödül	Kâra Katılma	Sosyal Yardım
<b>Hemşire</b>	Para	Ödül	Kâra Katılma	Sosyal Yardım
<b>Ebe</b>	Para	Kâra Katılma	Ödül	Sosyal Yardım

Çizelge 3.10’da da görüldüğü üzere motivasyon araçlarının doktor, hemşire ve ebeler üzerindeki etki seviyeleri belirlenmiştir. Her üç grup içinde en önemli motivasyon aracı olarak para söz konusudur. Doktor ve hemşireler için ekonomik motivasyon araçlarının önem sırası aynıdır. Ebeler ödül almaktan daha çok kâra katılmadan motive olduklarını belirtmektedirler. Her üç grubu da en az motive eden alınan sosyal yardımlardır.

### 3.7.5.2: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Ortalamalarının Analizi

Doktorların psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyonları üzerindeki etkisini ölçmek için aşağıdaki sorular için görüşlerini bildirmeleri istenmiştir. Bu kapsamda 13 soru (10-b, 10-e, 10-h, 10-i, 11-b, 11-c, 11-d, 13-e, 13-f, 13-g, 13-h, 13-i, 13-j’inci sorular) sorulmuştur. Sorulara alınan cevapların dağılımı Çizelge 3.11’de görülmektedir.

Çizelge 3.11: Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Doktorlar Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-b) Önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	3
10-e) İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum	3,20
10-h) İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonumu etkiler.	4,25
10-i) Özel yaşamımdaki sorunlar iş motivasyonumu olumsuz etkiler.	3,95
11-b) İşinizle ilgili övgü dolu sözler almanız motivasyonunuzda hangi düzeyde etkilidir?	4,25
11-c) Yaptığınız hizmetlerden başkalarının memnun olması motivasyonunuzda etkili mi?	4,55
11-d) İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?	4,40
13-e) Takdir edilmek performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,25
13-f) Statü sahibi olmak performansınız üzerinde ne derece etkili?	4,13
13-g) Yetkilerinizin olması performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,27
13-h) Emeklilik güvencesi performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,40
13-i) Bağımsız çalışma performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,22
13- j) Fikir danışılması performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,28
Toplam	53,04
Ortalama	4,08

Çizelge 3.11’de görüldüğü gibi doktorların psiko-sosyal motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,08’dir. Buna göre doktorlar psiko-sosyal motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 3.12: Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Hemşireler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-b) Önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	3,43
10-e) İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum	3,70
10-h) İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonumu etkiler.	4,30
10-i) Özel yaşamımdaki sorunlar iş motivasyonumu olumsuz etkiler.	2,96
11-b) İşinizle ilgili övgü dolu sözler almanız motivasyonunuzda hangi düzeyde etkilidir?	4,50
11-c) Yaptığınız hizmetlerden başkalarının memnun olması motivasyonunuzda etkili mi?	4,72
11-d) İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?	4,24
13-e) Takdir edilmek performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,43
13-f) Statü sahibi olmak performansınız üzerinde ne derece etkili?	4,37
13-g) Yetkilerinizin olması performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,52
13-h) Emeklilik güvencesi performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,30
13-i) Bağımsız çalışma performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,28
13- j) Fikir danışılması performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,37
Toplam	54,34
Ortalama	4,18



Çizelge 3.12’de görüldüğü gibi hemşirelerin psiko-sosyal motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,18’dir. Buna göre hemşireler psiko-sosyal motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 3.13: Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Ebeler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-b) Önemli bir üvvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	2,76
10-e) İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum	2,76
10-h) İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonumu etkiler.	4,09
10-i) Özel yaşamımdaki sorunlar iş motivasyonumu olumsuz etkiler.	3,35
11-b) İşinizle ilgili övgü dolu sözler almanız motivasyonunuzda hangi düzeyde etkilidir?	4,24
11-c) Yaptığınız hizmetlerden başkalarının memnun olması motivasyonunuzda etkili mi?	4,26
11-d) İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?	3,82
13-e) Takdir edilmek performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,47
13-f) Statü sahibi olmak performansınız üzerinde ne derece etkili?	4,35
13-g) Yetkilerinizin olması performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,26
13-h) Emeklilik güvencesi performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,62
13-i) Bağımsız çalışma performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,26
13-j) Fikir danışılması performansınız üzerinde ne derecede etkili?	4,18
Toplam	51,35
Ortalama	3,95

Çizelge 3.13’de görüldüğü gibi ebelerin psiko-sosyal motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,01’dir. Buna göre ebeler psiko-sosyal motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 3.14: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına göre Dağılımı

Meslek Grupları	Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Etki Seviyeleri						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Doktor</b>	Yapılmaya Değer Bir İş Vermek	Çalışmada Bağımsızlık	Yetkilerinin Olması	Takdir edilmek	Fikir Danışılması	Güvenlik	Statü
<b>Hemşire</b>	Yapılmaya Değer Bir İş Vermek	Yetkilerinin Olması	Takdir edilmek	Fikir Danışılması	Çalışmada Bağımsızlık	Güvenlik	Statü
<b>Ebe</b>	Güvenlik	Takdir edilmek	Yetkilerinin Olması	Yapılmaya Değer Bir İş Vermek	Fikir Danışılması	Çalışmada Bağımsızlık	Statü

Çizelge 3.14’de yer alan birden yediye kadar olan rakamlar önem seviyelerini göstermektedir. Bir çok etkili anlamına, yedi ise az etkili anlamına gelmektedir. Yani birden yediye doğru motivasyon araçlarının etki seviyeleri azalmaktadır.

Çizelgede de görüldüğü gibi güvencelerinin olması doktor ve hemşireleri daha az motive ederken ebeleri çok fazla motive etmektedir. Doktorların çalışmada bağımsız hareket etmeleri durumunda motiveleri artmaktayken ebeler bundan daha az etkilenmektedirler. Her üç grupta da statü sahibi olmak az motive edici araç konumundadır.

### 3.7.5.3: Örgütsel Motivasyon Araçlarının Ortalamalarının Analizi

Doktorların motivasyonunu örgütsel motivasyon araçlarının ne derecede etkilediğini ölçmek amacıyla Çizelge 3.15’te yer alan sorular sorulmuş ve cevaplar değerlendirilmiştir.

Çizelge 3.15: Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Doktorlar Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-c) Yükselme olanakları mesleki motivasyon için çok önemlidir.	4,33
10-f) Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkiler	4,55
10-g) Ekiple çalışmam verimli olmamı sağlıyor	4,35
13-k) Yükselme olanaklarının performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,37
13-l) İşin çekici olması performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,08
13-m) Fiziksel çalışma şartları performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,45
13-n) Ekip çalışması performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,30
13-o) Adaletli ve sürekli disiplin sistemi performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,60
Toplam	34,96
Ortalama	4,37

Çizelge 3.15’de görüldüğü gibi doktorların örgütsel- yönetmel motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,37’dir. Buna göre doktorların örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 3.16: Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Hemşireler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-c) Yükselme olanakları mesleki motivasyon için çok önemlidir.	4,33
10-f) Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkiler	4,41
10-g) Ekiple çalışmam verimli olmamı sağlıyor	4,41
13-k) Yükselme olanaklarının performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,46
13-l) İşin çekici olması performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,37
13-m) Fiziksel çalışma şartları performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,50
13-n) Ekip çalışması performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,52
13-o) Adaletli ve sürekli disiplin sistemi performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,54
Toplam	35,52
Ortalama	4,44

Çizelge 3.16’da görüldüğü gibi hemşirelerin örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,44’dir. Buna göre hemşirelerin örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler.

Çizelge 3.17: Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Ebeler Üzerindeki Etkisinin Ortalaması

Sorular	Ortalama ( $\bar{x}$ )
10-c) Yükselme olanakları mesleki motivasyon için çok önemlidir.	4,35
10-f) Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkiler	4,47
10-g) Ekiple çalışmam verimli olmamı sağlıyor	4,21
13-k) Yükselme olanaklarının performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,56
13-l) İşin çekici olması performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,00
13-m) Fiziksel çalışma şartları performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,65
13-n) Ekip çalışması performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,32
13-o) Adaletli ve sürekli disiplin sistemi performansınız üzerindeki etkisi ne derecededir?	4,74
Toplam	35,36
Ortalama	4,42

Çizelge 3.17’de görüldüğü gibi ebelerin örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerinin ortalaması 4,44’dir. Buna göre ebelerin örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Buraya kadar örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının her üç grup içinde etki derecelerini belirttik. Bu etki dereveleri özet bir şekilde Çizelge 3.18’de sunulmaktadır.

Çizelge 3.18: Örgütsel ve Yönetmel Araçlarının Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı

Meslek Grupları	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Etki Seviyeleri				
	1	2	3	4	5
<b>Doktor</b>	Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi	Fiziksel Çalışma Şartları	Yükselme Olanakları	Ekip Çalışması	İşin Çekici Olması
<b>Hemşire</b>	Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi	Ekip Çalışması	Fiziksel Çalışma Şartları	Yükselme Olanakları	İşin Çekici Olması
<b>Ebe</b>	Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi	Fiziksel Çalışma Şartları	Yükselme Olanakları	Ekip Çalışması	İşin Çekici Olması

Çizelge 3.18’de yer alan birden beşe kadar olan rakamlar çok motive edenden az motive edene doğru sıralanmıştır. Her üç grubuda en çok motive eden adaletli ve sürekli disiplin sistemin olması iken en aza motive eden ise işin çekici olması motivasyon aracıdır.

#### 3.7.5.4: Fiziki Ortam Özellikleri Ortalamalarının Analizi

Doktorların, hemşirelerin ve ebelerin fiziki ortam özelliklerinin iş motivasyonlarındaki etkilerini ölçmek için Çizelge 3.19’da yer alan sorular sorulmuş ve alınan cevapların ortalama değerleri hesaplanmıştır

Çizelge 3.19’da görüldüğü gibi her üç grup içinde çalışma alanı ile ilgili özellikler hizmet tesisi ile ilgili özelliklerden daha önemlidir. Her üç grup içinde iş motivasyonlarını en çok etkileyen çalışma alanı ile ilgili özelliği çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olmasıdır. Doktor ve hemşireler hizmet tesisi ile ilgili özellikler arasında laboratuvarın olması ile motive olurken, ebeler sosyal tesislerin olması ile motive olmaktadır.

Motivasyon araçları ile ilgili oran analizlerinin meslek gruplarına göre dağılımının sonuçları Çizelge 3.20’de gösterilmektedir.

Çizelge 3.19: Fiziksel Ortam Özelliklerinin Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına göre Dağılımı

Fiziksel Ortam Özellikleri	Ortalamalar ( $\bar{x}$ )		
	Doktor	Hemşire	Ebe
Muayene ortamının yeterliliği	4,60	4,04	4,36
Mesleki malzemelerin yeterliliği	4,65	4,41	4,50
Kişiyeye ait bireysel ofisin olması	4,32	3,76	4,29
Ofis donanımının yeterliliği	4,40	3,91	4,26
Muayene için hasta kaydının plânlı bir şekilde yapılması	4,60	4,41	4,65
Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi	4,65	4,37	4,59
Isıtma sisteminin yeterli olması	4,55	4,26	4,26
Havalandırma sisteminin yeterli olması	4,60	4,33	4,50
Aydınlatma sisteminin yeterli olması	4,58	4,33	4,47
Üçüncü şahıslara karşı can güvenliğini sağlayacak ortamın olması	4,60	4,28	4,44
Çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olması	4,68	4,61	4,76
Bilimsel çalışma yapma olanaklarının olması	3,85	4,07	3,97
Kütüphanesinin olması	3,58	3,48	3,85
Laboratuvarının olması	4,37	4,36	4,26
Sosyal tesislerinin olması	4,18	3,96	4,35
Toplam	66,61	62,58	65,51
Ortalama	4,41	4,17	4,36

Çizelge 3.20: Motivasyon Araçlarının Etki Seviyelerinin Meslek Gruplarına Göre Ortalamaları

Meslek Grupları	Motivasyon Araçlarının Ortalamaları ( $\bar{x}$ )		
	Ekonomik	Psiko-Sosyal	Örgütsel
Doktor	4,18	4,08	4,37
Hemşire	4,26	4,18	4,44
Ebe	4,31	3,95	4,42

Sonuç olarak, çizelge 3.20’de de görüldüğü üzere meslek gruplarını en çok motive eden örgütsel motivasyon araçları, en az motive eden ise psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

### 3.7.5.5: Hipotezlerin Test Edilmesi

Kurulan hipotezlerin testi için T- testi kullanılmaktadır. T-testi ikili ilişkisiz örneklem ortalamaları arasında fark olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2004:39). Bu test aşağıdaki kurallara göre ve bulunan P değeri ise anlamlılık katsayısı  $\alpha = 0,10$ 'a göre değerlendirilecektir.

Buna göre:

P değeri  $< 0,10$  ise  $H_0$  red edilir. ( $H_1$  kabul edilir.)

P değeri  $> 0,10$  ise  $H_0$  red edilemez. ( $H_0$  kabul edilir.)

Bu test ile ilgili kurulan hipotezler ve test sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

#### **Fiziksel ortam ve performans;**

Hipotez 1: Fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi doktor ve hemşirelere göre farklılık göstermektedir.

$H_0$ : Doktor ve hemşireler için fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi eşittir.

$H_1$ : Doktor ve hemşireler için fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi eşit değildir.

Çizelge 3.21: Fiziksel Ortam Özellikleri Hipotez Testi (Doktor-Hemşire)

	F	Sig	t değeri	df	Sig(2-tailed)
Fiziksel Ortam Özellikleri	0,290	0,592	2,146	84	0,035

Bulunan P değeri 0,035'dir. Dolayısıyla  $0,035 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  red edilir. Yani doktor ve hemşireler için fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi eşit değildir.

Hipotez 2: Fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi doktor ve ebeler göre farklılık göstermektedir.

Ho: Doktor ve ebeler için fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi eşittir.

H1: Doktor ve ebeler için fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi eşit değildir.

Çizelge 3.22: Fiziksel Ortam Özellikleri Hipotez Testi (Doktor-Ebe)

	F	Sig	t değeri	df	Sig(2-tailed)
Fiziksel Ortam Özellikleri	0,124	0,726	0,371	72	0,712

Bulunan P değeri 0,712'dir. Dolayısıyla  $0,712 > 0,05$  olduğundan Ho red edilemez. Yani, doktor ve ebeler için fiziksel ortam özelliklerinin performansa etkisi eşittir.

### **Ekonomik Motivasyon Faktörleri;**

Hipotez 3: Ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşirelere göre farklılık göstermektedir.

Ho: Ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşittir.

H1: Ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşit değildir.

Çizelge 3.23: Ekonomik Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Doktor- Hemşire)

	F	Sig	t değeri	df	Sig(2-tailed)
Ekonomik Motivasyon Faktörleri	2,735	0,102	-0,957	84	0,341

Bulunan P değeri 0,341'dir. Dolayısıyla  $0,341 > 0,05$  olduğundan Ho red edilemez. Yani ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşittir.

Hipotez 4: Ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşire ve ebeler göre farklılık göstermektedir.

Ho: Ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşireler ve ebeler için eşittir.

H1: Ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşireler ve ebeler için eşit değildir.

Çizelge 3.24: Ekonomik Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Hemşire-Ebe)

	F	Sig	t değeri	df	Sig(2-tailed)
Ekonomik Motivasyon Faktörleri	1,287	0,260	-0,517	78	0,607

Bulunan P değeri 0,607'dir. Dolayısıyla  $0,607 > 0,05$  olduğundan Ho red edilemez. Yani ekonomik motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşireler ve ebeler için eşittir.

### **Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları;**

Hipotez 5: Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşirelere göre farklılık göstermektedir.

Ho: Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşittir.

H1: Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşit değildir.

Çizelge 3.25: Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Doktor-Hemşire)

	F	Sig	t değeri	df	Sig(2-tailed)
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörleri	0,852	0,359	-0,613	84	0,541

Bulunan P değeri 0,541'dir. Dolayısıyla  $0,541 > 0,05$  olduğundan Ho red edilemez. Yani örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşittir.



Hipotez 6: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşirelere ve ebeler göre farklılık göstermektedir.

Ho: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşirelere ve ebeler için eşittir.

H1: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşirelere ve ebeler için eşit değildir.

Çizelge 3.26: Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Hemşire-Ebe)

	F	Sig	t değeri	df	Sig(2-tailed)
Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörleri	0,075	0,785	0,273	78	0,786

Bulunan P değeri 0,786'dır. Dolayısıyla  $0,786 > 0,05$  olduğundan Ho red edilemez. Yani Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşirelere ve ebeler için eşittir.

### **Psiko-sosyal Motivasyon Araçları;**

Hipotez 7: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşirelere göre farklılık göstermektedir.

Ho: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşittir.

H1: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşit değildir.

Çizelge 3.27: Psiko-sosyal Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Doktor-Hemşire)

	F	Sig	t değeri	df	Sig(2-tailed)
Psiko-sosyal Motivasyon Faktörleri	1,466	0,229	-1,104	84	0,273

Bulunan P değeri 0,273'dür. Dolayısıyla  $0,273 > 0,05$  olduğundan Ho red edilemez. Yani psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi doktor ve hemşireler için eşittir.

Hipotez 8: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşirelere ve ebelere göre farklılık göstermektedir.

Ho: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşireler ve ebeler için eşittir.

H1: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşireler ve ebeler için eşit değildir.

Çizelge 3.28: Psiko-sosyal Motivasyon Faktörleri Hipotez Testi (Hemşire-Ebe)

	F	Sig	t değeri	df	Sig(2-tailed)
Psiko-sosyal Motivasyon Faktörleri	2,784	0,099	2,194	78	0,031

Bulunan P değeri 0,031'dir. Dolayısıyla  $0,031 < 0,05$  olduğundan Ho red edilir. Yani psiko-sosyal motivasyon araçlarının motivasyona etkisi hemşireler ve ebeler için eşit değildir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık işletmeleri emek yoğun hizmet işletmeleridir. Bu hizmet işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi bünyesinde bulunan sağlık çalışanları ile mümkündür. Çalışanlar yaptıkları işe ne kadar çok motive olurlarsa hastanenin amacına ulaşmasına o ölçüde katkıda bulunurlar. Çalışanların işlerine motive olmaları da, motivasyonu artırıcı araçların etkin kullanımıyla mümkün olmaktadır.

Hastanelerde çalışanların motivasyonunu belirlemek için gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen sonuçlar, önce sağlık çalışanlarını meslek grubuna ayırmadan bir bütün olarak, daha sonra ise doktor, hemşire ve ebe olarak üç gruba ayrılmış şekilde değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır.

### **1. Sağlık Çalışanlarının İş Motivasyonlarında Hangi Araçların Önemli Olduğu İle İlgili Sonuçlar;**

- Sağlık çalışanları parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem vermektedirler.
- Katılımcıların motivasyonunda, ünvan ve yüksek maaş eşit derecede güçlü motivasyon faktörleri olarak belirlenmiştir.
- Yükselme olanakları sağlık çalışanlarının motivasyonu için önemli bir araç konumundadır.
- Ekonomik güven sağlık çalışanlarının motivasyonu için önemli bir araç konumundadır.
- Katılımcılar, işleri ile gelecek garantisi arasında olumlu bir ilişki görmektedirler.
- Fiziksel çalışma şartları sağlık çalışanlarının motivasyonu için önemli bir araç konumundadır.
- Sağlık çalışanları, ekip çalışması ile verim arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.
- Öneri sistemleri sağlık çalışanlarının motivasyonunda önemli bir yere sahiptir.
- Katılımcılar özel yaşamla iş motivasyonu arasında önemli bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

## **2. Genel Motivasyon Araçlarının Sağlık Çalışanları Üzerindeki Etki Dereceleri İle İlgili Sonuçlar;**

- Sağlık çalışanlarının maddi ödül almaları motivasyonlarını önemli derecede etkilemektedir.
- Sağlık çalışanlarının takdir edilmesi motivasyonlarını önemli derecede etkilemektedir.
- Sağlık çalışanlarının yaptıkları işlerden başkalarının memnun olması motivasyonlarını önemli derecede etkilemektedir.
- Sağlık çalışanlarının motivasyonunu bağımsız hareket etmeleri etkilemektedir.

Sağlık çalışanlarının motivasyonunu maddi ödül, övgü, başkalarının memnuniyeti ve bağımsız çalışma önemli motivasyon araçları arasındadır. Bu dört boyut arasında en önemlisi ise başkalarının memnuniyetidir.

## **3. Motivasyon Araçlarının Sağlık Çalışanlarının İş Performansları Üzerindeki Etkileri İle İlgili Sonuçlar;**

- Gelir düzeyi sağlık çalışanların performansını önemli derecede etkilemektedir.
- Maddi ve manevi ödül almak sağlık çalışanlarının performansını önemli derecede etkilemektedir.
- Kâra katılmak sağlık çalışanlarının performansını önemli derecede etkilemektedir.
- Sosyal yardım sağlık çalışanlarının performansını etkilemektedir.
- Takdir edilmek katılımcıların performansı için önemli derecede etkilidir.
- Statü sahibi olmak çalışanların performanslarını önemli derecede etkilemektedir.
- Yetki sahibi olmak sağlık çalışanlarının performansını önemli derecede etkilemektedir.
- Emeklilik güvencesi ile iş performansı arasında güçlü bir bağ vardır.
- Bağımsız çalışma ile performans arasında önemli bir etkileşim vardır.
- Sağlık çalışanlarına, işleriyle ilgili fikir danışılması performanslarını önemli derecede etkilemektedir.
- Yükselme olanakları ile performans arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır.
- İşin çekici olması performansı etkilemektedir.
- Fiziksel çalışma şartları performans üzerinde çok etkilidir.

- Ekip çalışmasının performans üzerinde etkisi çok fazladır.
- Adaletli ve sürekli disiplin sistemi performans üzerinde çok etkilidir.

#### **4. Fiziksel Ortam Özelliklerinin Sağlık Çalışanları Üzerindeki Etkisi İle İlgili Sonuçlar;**

- Muayene ortamının yeterliliği iş motivasyonunda çok etkilidir.
- Mesleki malzemenin yeterliliği iş motivasyonunda önemli derecede etkilidir.
- Bireysel ofisin olması iş motivasyonunu etkilemektedir.
- Ofis donanımının yeterliliği motivasyon üzerinde etkilidir.
- Hasta kaydının düzenli olarak yapılması motivasyonu çok etkilemektedir.
- Araç gereçlerin teknolojiye uygunluğu ile motivasyon arasında güçlü bir bağ vardır.
- Isıtma sisteminin motivasyona etkisi çok fazladır.
- Havalandırma sisteminin motivasyona etkisi çok fazladır.
- Aydınlatma sisteminin motivasyona etkisi çok fazladır.
- Can güvenliğinin sağlandığı ortam ile motivasyon arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Hijyenik ortam ile motivasyon arasında güçlü bir bağ vardır.
- Bilimsel çalışma olanaklarının olması katılımcıların motivasyonunu etkilemektedir.
- Kütüphanenin olması çalışanların motivasyonunu etkilemektedir.
- Laboratuvarın olması katılımcıların motivasyonunu etkilemektedir.
- Sosyal tesis sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkilemektedir

Katılımcılar çalışma alanı ile ilgili özelliklerinden çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olmasına daha çok önem vermektedirler. Aydınlatma, havalandırma ve ısıtma sistemlerinden en çok önem verdikleri aydınlatma ve havalandırma sistemidir. Diğerlerine oranla en az önem verdikleri özellik ise kişiye ait bireysel ofisin olmasıdır.

Hizmet tesisi ile ilgili özelliklerden sağlık çalışanları üzerinde en çok etkili olan, laboratuvarın olması en aza etkili olan ise kütüphanenin olmasıdır.

## **5. Motivasyon Araçlarının Meslek Grupları ( Doktor, hemşire, ebe) Üzerindeki Etkileri İle İlgili Sonuçlar;**

- Her üç grup içinde en çok etkili olan ekonomik motivasyon araçları arasında yer alan paradır.
- Doktorlar, hemşireler ve ebeler ekonomik,psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.
- Ekonomik motivasyon araçları arasında her üç grup içinde en çok etkili olan paradır.
- Psiko-sosyal motivasyonlara arasında doktor ve hemşireler için en çok etkili olan yapılmaya değer bir iş yapmak iken ebeler için güvencedir.
- Örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçları arasında her üç grup içinde adaletli ve sürekli disiplin sistemi yer almaktadır.

## **6. Fiziksel Ortam Özelliklerinin Meslek Grupları İçin Değerlendirilmesi**

- Her üç grup içinde çalışma alanı ile ilgili özellikler hizmet tesisi ile ilgili özelliklerden daha önemlidir.
- Her üç grup içinde iş motivasyonlarını en çok etkileyen çalışma alanı ile ilgili özelliği çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olmasıdır.
- Doktor ve hemşireler hizmet tesisi ile ilgili özellikler arasında laboratuvarın olması ile motive olurken, ebeler sosyal tesislerin olması ile motive olmaktadır.

### **Öneriler:**

Elde edilen bulgulara göre, sağlık işletmelerini yöneten yöneticilere,sağlık çalışanlarına yönelik motivasyon uygulamalarında yararlı olabilecek başlıca öneriler şunlardır:

- Sağlık çalışanlarının motivasyonunu artırmak için parasal ödüllerden daha çok manevi ödülleri tercih etmelidir.
- Fiziksel ortam özelliklerinden ortamın hijyenik olması ile ısıtma ve havalandırma sistemlerine gerekli önemi vermeliler.

- Yöneticiler sağlık işletmelerinde adaletli davranmalılar.
- Sağlık alışanlarının iyi performans sağlamasını isteyen yöneticiler prim uygulaması yaparak çalışanlarının gelir düzeylerini artırmalıdır.

Bu çalışmada motivasyonun ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel- yönetsel motivasyon araçları üzerinde durulmuştur. Ancak motivasyon üzerinde doğrudan etki olan “stres” kendi başına bir bütün oluşturup ayrıca incelenmeye değer olacağından, kapsam dışı bırakılmıştır. Bu konuda yapılabilecek diğer çalışmalarda stres boyutunda dikkate alınabileceği değerlendirilmektedir.

Bunu yanı sıra, bu araştırmada motivasyonla ilgili olan “mesleki tatmin” ve “işe yabancılaşma” gibi boyutlarda yukarıda belirtilen benzer gerekçe ile kapsam dışı bırakılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Akdemir A., 2003. Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Allan J., 1998. Daha İyi Nasıl Motive Etme, Çev: Ç.Ali, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Argon T ve Eren A., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Atay O., 2000. “Motivasyonun Verimliliğe Etkisi”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi TSE Yayınları, Sayı 467, Ankara.
- Aydemir O., “Öğrenmede motivasyon ve Dikkatin Önemi” <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf> (05.03.2008).
- Aykanat S., 2003. “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Balcı E., 1989. “Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk eğitim Sistemindeki Durumu” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 4, Ankara, ss 127-135.
- Baltaş A., 2002. “Çalışmak İçimden Gelmiyor” [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE\\_id=2097](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2097) (25.02.2008).
- Baltaş A., 2003. “Motivasyon Sözlüğü” <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13> ( 28.02.2008).
- Banger G., “Motivasyon” [bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt](http://bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt) (04.03.2008).
- Başaran İ.E., 1992. Yönetimde İnsan İlişkileri. Kadioğlu Matba, Ankara.
- Başol K., 1994. “Hastanelerde Performans Değerlemesi” Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Batmaz Ş., 2002. “Örgütlerde Motivasyonun Önemi”, Standart Dergisi, ss.45-48.
- Bayar M, Durna M, Söylemez D., 2008. “Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi” [www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/goto.aspx?id=3062](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3062) (24.03.2008).
- Bingöl D., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Bovee L. Courtlant, 2007. Excellence in Business, 3 Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Camkurt M Z., 2007. “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 20 Sayı: 6 , Cilt: 21 Sayı:1.



- Can H., 1992. Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Adım Yayıncılık.
- Can H., 1997. Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi
- Can H., 2002. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çelik S., 1999. “İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çeltik E., 2003. Motivasyon Yönetimi, İşgüç Dergisi, 6 (1), ss.8-17.
- Devebakan N. ve Aksaraylı M., 2003. “Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servoqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5(1), ss. 38-54.
- Durmuş H., “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme” [www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf) (28.02.2008).
- Dinler Z., 1995. İktisada Giriş, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Edil vd, 2004. “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme” D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, ss101–122.
- Eren E., 2003. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren E., 2004. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergül, H F., 2005. “Motivasyon ve motivasyon Teknikleri” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN:1304-0278 4(14) ss67-79.
- Erkılıç N., 1995. “Hastanelerde Performans Değerleme ve Özel Hastanelerde Performans Değerlemeye Çıışmalarına Yönelik Bir Araştırma” İ.Ü. S.B. Enst. İşletme Fakültesi Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erkut H., 1992. “Verimlilik ve Özendirme” Verimlilik Dergisi, Sayı 6, ss15- 16.
- Eroğlu F., 1995. Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk M., 2001. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Fındıkcı İ., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, İstanbul.
- Garih Ü., 2005. İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 140s.
- Göksel S., 2008. “Geribildirim” [http://www.ctf.edu.tr/farma/tfd/RFTizmir\\_07\\_geribildirim\\_goksel.pdf](http://www.ctf.edu.tr/farma/tfd/RFTizmir_07_geribildirim_goksel.pdf) (07.03.2008).

- Güney S., 2001. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gümüş M., 1999. Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınevi, İstanbul.392s.
- Good, L. ve Nelson B., 1997, "Motivate Employees According to Temperament", HR Magazine, 42 (3), ss.51.
- Hegeman G., 1997. Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul.
- Helvacı M A., 2002. "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi" Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 15(1-2), ss 155-169.
- Hitt. A. Michael ve diğerleri, 2005, Management, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- James J., Edden M. 2001. Uzun Saplı Gelincik, Çev: Dicleli A., BZD Yayın ve İletişim Merkezi, İstanbul.
- Kalaycı Ş., 2005. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karaca M., 2007. "Motivasyon" <http://www.odevsel.com/genel-kultur/878/motivasyon.html> (05.03.2008).
- Kaptan Z., 2003. "Performans Değerlendirme ve Motivasyon" [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=2242](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2242) (05.03.2008).
- Karaibiş M., 1990. "Sağlık Hizmetlerinin Önemi ve Türkiyede Sağlık Sektörü" İ.Ü. S.B. Enst. İktisat Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karakaya A., Ay F., 2007. "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31 (1).ss 55-67.
- Kavuncubaşı, Ş., 2000. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi: Ankara, s.76.
- Kestane D., "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği" <http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf> (06.03.2008).
- Keskin A., "Öğrenme ve Motivasyonun Öğrenme Üzerine Etkisi" <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> (01.03.2008).
- Kim H., 2005. Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, Çev: Ç.Ali, Timas Yayınları, İstanbul.
- Koçel T; 1982. İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2998, İstanbul.

- Koçel T., 2003. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kutlu O. ve Bozkurt M C., 2003. Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Kutlu M., “Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi”  
<http://www.merih.net/m2/str/strayap.htm> (10.06.2008).
- Milliyet, 13 Mart 2008, Sayfa 26.
- Nelson B., Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu, Çev: Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul.
- Oral S. ve Kuşluyan Z., 1997. “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik.
- Pınar G, Öktem M, Algıer L, Doğan N, 2005. “Zeyneloğlu H, Sağlık Personelinin Acil Kontrasepsiyonuna İlişkin Bilgi Görüş ve Uygulamaları”
- Ölçer F., 2005. “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, ss 1-26.
- Özer M, Bakır B, 2003. “Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi” Gülhane Tıp Dergisi 45(2), ss 117-122
- Özkan A., 2003. “Hastane İşletmelerinde Maliyetleme Yaklaşımları” Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, ss 113-130.
- Öztürk, N K.,1999. “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi,” Türk İdare Dergisi 71 (424). ss 123- 131.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M. 1998. Örgütsel Psikoloji, Bursa
- Sabuncuoğlu Z., ve Tüz M., 2001. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sağlam F., “İş Yaşamında Motivasyonun Önemi”  
<http://www.psikiyatrivehayat.com/motivasyon.htm> (19.02.2008).
- Sapancalı F., 1993. “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar” Verimlilik Dergisi Ankara MPM Yayınları Sayı 4. ss 55-74.
- Seçim H., “Hastanelerin Tanımı Sınıflandırılması ve İşlevleri”  
[http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/goto.aspx?id=3059](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3059) (23.02.2008).
- Seçim H., “Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri”  
<http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (17.03.2008).
- Sözen C., 2003. Sağlık Yönetimi, Palme Yayıncılık, Ankara.
- Şahin A., 2004. “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, Konya ss 523-547.

Şehrinaz P., 1994. “Başarı Değerlendirmenin Motivasyon Üzerine Etkileri ve İstanbul İl Sınırları İçerisinde Yer Alan Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Başarı Değerleme Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Türk vd, 2003. İçsel Motivasyonun İş Ttamini Üzerindeki Etkisi Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nural Matbaasında Yapılan Karşılaştırmalı bir Araştırma, 1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, Ankara.

<http://w3.gazi.edu.tr/web/msturk/yayinlar/pdf/motive.pdf>

Ünal S., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri” <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say/7...pdf> (02.03.2008).

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

Yeşilkaya N., 1993. “Hastanelerde Hemşire Seçim Sistemi ve İstanbul İli Hastanelerinde Uygulamaya Yönelik Bir Anket Araştırması” İ.Ü. S.B. Enst. İktisat Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

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

[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=“isyerinde\\_motivasyon\\_olusturmada\\_ekonomik\\_Araclar”](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=“isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar”)( 09.03.2008).

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

[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=“isyerinde\\_motivasyon\\_olusturmada\\_organize\\_ve\\_yonetsel\\_Araclar”](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=“isyerinde_motivasyon_olusturmada_organize_ve_yonetsel_Araclar”)  
(10.03.2008).

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

[http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=13328&baslik=isyerinde\\_motivasyonu\\_Artirmada\\_psiko\\_sosyal\\_Araclar&i=motivasyon](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=13328&baslik=isyerinde_motivasyonu_Artirmada_psiko_sosyal_Araclar&i=motivasyon) (19.03.2008).

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel bilgiler**

Doğum Yeri: Afyonkarahisar

Doğum Tarihi: 01/07/1982

Medeni durumu: Bekar

Adres: Aşağı mah. Poyraz sok. Taşhan Yanı Korkmaz apartmanı, Kat 2, Çay

Elektronik Posta: [syhn.krkmz@hotmail.com](mailto:syhn.krkmz@hotmail.com)

### **Eğitim Durumu**

Yüksek Lisans: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,  
2006-2008

Lisans : Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İktisat Bölümü, 2001-2005

### **İlgi Alanları**

- Tenis
- Basketbol
- Yüzme

### **Yabancı Dil**

İngilizce

**EK-1**

**T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Hastanelerde doktor ve hemşirelerin motivasyonunu etkileyen faktörleri” araştırmak amacıyla düzenlenmiştir. Anketin doldurulması sırasında kimlik bilgilerinin yazılmasına gerek yoktur.

Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar, katılımınız ve değerli zamanınız için şimdiden teşekkür ederim.

**SEYHAN KORKMAZ**

**“Hastanelerde Doktor ve Hemşirelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”i  
Belirlemeye Yönelik Anket Formu**

**Lütfen tercihlerinizi ilgili seçeneğin yanındaki parantezli bölüme çarpı (x)  
işareti koyarak belirtiniz.**

1- Mesleğiniz nedir?

.....

2- Eğitim durumunuz nedir?

- Lise ve Dengi Okul  
 Önlisans  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

3- Doğum tarihiniz nedir?

- 1990-1983  
 1982-1975  
 1974- 1964  
 1963-1958  
 1957 ve üstü

4- Medeni durumunuz nedir?

- Evli  
 Bekâr

5- Kaç çocuğunuz var?

- Yok  
 1  
 2  
 3

6- Hangi bölümde çalışıyor sunuz?

.....

7- Sağlık sektöründe kaç yıldır çalışıyor sunuz?

- 0-5 yıl
- 6-11 yıl
- 12- 17 yıl
- 18-24 yıl
- 25 yıl ve üstü

8- Kaç yıldır bu hastanede görev yapıyor sunuz?

- 0-5 yıl
- 6-11 yıl
- 12- 17 yıl
- 18-24 yıl
- 25 yıl ve üstü

9- Aylık geliriniz nedir?

- 5000- 999 YTL
- 1000- 1999 YTL
- 2000- 2999 YTL
- 3000- 4999 YTL
- 5000 YTL ve üstü

10-Aşağıda motivasyon faktörleriyle ilgili bazı bilgiler verilmiştir. Bu bilgilere katılım düzeylerinizi belirtiniz.

<b>MOTİVASYON FAKTÖRLERİ</b>	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
10-a) Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm.					
10-b) Önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.					
10-c) Yükselme olanakları mesleki motivasyon için çok önemlidir.					
10-d) Ekonomik güven mtotivasyon için önemlidir.					
10-e) İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum.					
10-f) Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkiler.					
10-g) Ekiple çalışmam verimli olmamı sağlıyor.					
10-h) İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonum için önemlidir.					
10-ı) Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum arasında ters bir ilişki vardır					

11- Aşağıda motivasyon faktörleri verilmiştir. Bunların motivasyonunuzdaki etki düzeylerini belirtiniz.

<b>MOTİVASYON FAKTÖRLERİ</b>	Kesinlikle etkili	Etkili	Kararsızım	Etkisiz	Kesinlikle Etkisiz
11-a) Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?					
11-b) İşinizle ilgili övgü dolu sözler almanız motivasyonunuzda hangi düzeyde etkilidir?					
11-c) Yaptığımız hizmetlerden başkalarının memnun olması motivasyonunuzda etkili mi?					
11-d) İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?					



12- Aşağıdaki fiziksel ortam özelliklerinin iş motivasyonu üzerindeki etki derecelerini belirtiniz

<b>Çalışma Alanı İle İlgili Özellikler</b>	Kesinlikle Etkili	Etkili	Kararsızım	Etkisiz	Kesinlikle Etkisiz
12-a) Muayene ortamının yeterliliği					
12-b) Mesleki malzemelerin yeterliliği					
12-c) Kişiyeye ait bireysel ofisin olması					
12-d) Ofis donanımının yeterliliği					
12-e) Muayene için hasta kaydının plânlı bir şekilde yapılması					
12-f) Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi					
12-g) Isıtma sisteminin yeterli olması					
12-h) Havalandırma sisteminin yeterli olması					
12-ı) Aydınlatma sisteminin yeterli olması					
12-j) Üçüncü şahıslara karşı can güvenliğini sağlayacak ortamın olması					
12-k) Çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olması					
<b>Hizmet Tesisleriyle İlgili Özellikler</b>	Kesinlikle Etkili	Etkili	Kararsızım	Etkisiz	Kesinlikle Etkisiz
12-l) Bilimsel çalışma yapma olanaklarının olması					
12-m) Kütüphanesinin olması					
12-n) Laboratuvarının olması					
12-o) Sosyal tesislerinin olması					

13- Aşağıdaki motivasyon araçlarının performansınız üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

<b>MOTİVASYON ARAÇLARI</b>	Çok etkili	Etkili	Kararsızım	Etkisiz	Çok etkisiz
13-a) Gelir düzeyi					
13-b) Ödül almak ( maddi- manevi)					
13-c) Kâra katılmak ( döner sermayeden alınan miktar)					
13-d) Sosyal yardım almak					
13-e) Takdir edilmek					
13-f) Statü sahibi olmak					
13-g) Yetkilerinizin olması					
13-h) Emeklilik güvencesi					
13-ı) Bağımsız çalışma					
13-j) Fikir danışılması					
13-k) Yükselme olanakları					
13-l) İşin çekici olması					
13-m) Fiziksel çalışma şartları					
13-n) Ekip çalışması					
13-o) Adaletli ve sürekli disiplin sistemi					