

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

**ÇALIŞMA HAYATINDA İLETİŞİM,
İLETİŞİM BECERİLERİ ve MOTİVASYON
(ANTALYA EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İlknur ÖZCAN

İSTANBUL, 2014

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

**ÇALIŞMA HAYATINDA İLETİŞİM,
İLETİŞİM BECERİLERİ ve MOTİVASYON
(ANTALYA EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İlknur ÖZCAN

Öğrenci No:

110746297

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Çalışma Hayatında İletişim, İletişim Becerileri ve Motivasyon (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanları Örneği)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.../.../...

İMZA

Aday: İlknur ÖZCAN

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

11.08.2014

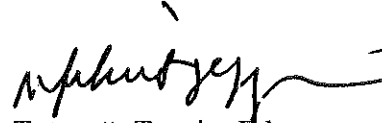
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110746297 numaralı **İLKNUR ÖZCAN**'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışma Hayatında İletişim, İletişim becerileri ve Motivasyon (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanları Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.08.2014 tarih ve 2014/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. VEDAT ZEKİ YENEN


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ


Tutanağı Tanzim Eden
Jüri Başkanı
Prof. Dr. Mehmet Fikret GezgİN

Not 1: Jüri üyeleri söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç 1 ay içinde toplanarak öğrenciyi tez sınavına alır. Tez sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru cevap bölümünden oluşur. Sınav süresi en az 45, en çok 90 dakikadır.

Not 2: Tez sınavının tamamlanmasından sonra, jüri tez hakkında salt çoğunlukla (kabul), (red) veya (düzeltme) kararı verir. Bu karar ilgili anabilim dalı başkanlığınca tez sınavını izleyen 3 gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç 3 ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

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

11.12.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110746297 numaralı **İLKNUR ÖZCAN**'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışma Hayatında İletişim, İletişim becerileri ve Motivasyon (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanları Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.08.2014 tarih ve 2014/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red~~ veya ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

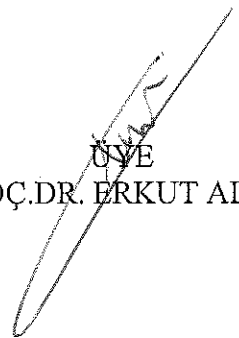
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE

YRD. DOÇ. DR. VEDAT ZEKİ YENEN


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ

Adı ve Soyadı : İlknur ÖZCAN
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı
Anahtar Kelimeler : Yönetici, İletişim, Motivasyon

ÖZ

ÇALIŞMA HAYATINDA İLETİŞİM, İLETİŞİM BECERİLERİ ve MOTİVASYON (ANTALYA EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)

Hızla gelişen ve değişen dünyamızda üretim faktörlerinden sermaye ve bilgiye ulaşmak daha önceki zamanlara göre kolaylaşmış, rekabeti arttırmıştır. Bu durum insan kaynaklarının önemini ön plana çıkarmıştır.

Yönetimin temel amacı, mevcut kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak karlılık ve verimliliği arttırmaktır. Yönetimin temel konusu olan insan faktörünün bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün maksimum olarak üretim sürecine katılması gereği motivasyon araçlarının kullanımını zorunlu kılmaktadır. Çünkü, çalışanların işletme amaçlarına katkıları için teşvik edilmesi gerekmektedir. Çalışanların örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını anlayan, yorumlayabilen yöneticiler, çalışanlarından en üst seviyede verim alabileceklerdir. İşletmelerin başarıları ile çalışanların motivasyonları arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Bu çalışmada önce yönetim, yönetici, iletişim, motivasyon kuramları açıklanmaya çalışılmış, sonra Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarına anket uygulanmış, daha sonra bulgular ışığında değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Name and Surname : İlknur ÖZCAN
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master, 2014
Major : Hospital and Health Care Management Science
Keywords : Manager, Communication, Motivation

ABSTRACT
WORKING LIFE, COMMUNICATION,
COMMUNICATION SKILLS and MOTIVATION
(EXAMPLE OF ANTALYA EDUCATION AND RESEARCH HOSPITAL
EMPLOYEES)

Rapidly developing and changing world, and to discover the factors of production of capital facilitated by the earlier times, to increase competition. This situation has highlighted the importance of human resources.

The main objective of management, using available resources effectively and efficiently to increase profitability and productivity. The management of the human factor is the main subject of the physical, mental and spiritual power by a maximum motivation to participate in the production process requires the use of tools. Because the employees for their contribution to the objectives of the company should be encouraged. Employees within the organization and outside the physiological, psychological and social needs, understand, interpret managers, employees, be able to receive the highest level of efficiency. There is a linear relationship between the achievements of businesses and employees' motivation.

To increase employee loyalty and performance, using the communication skills, team work is required to develop a sense of belonging and to keep in the forefront. Increase the level of satisfaction of individuals working in the individual case and the individual needs of both him and work with high motivation for the business will be more useful and efficient. The most important factor in the survival of businesses and to compete in person. Thus corporations working all the time required to keep the motivation high.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

1. YÖNETİM, YÖNETİCİ TANIMLARI ve YÖNETİM TİPLERİ	4
1.1. Yönetim Tanımları	4
1.2. Yönetici Tanımları	7
1.3. Yönetim Tipleri	8
2. YÖNETİM BASAMAKLARI	9
2.1. Tepe Yönetim	10
2.1. Orta Yönetim	11
2.1. İlk Basamak Yönetim	11
3. YÖNETİCİ ROLLERİ ve YÖNETSEL YETENEKLERİ	12
3.1. Yöneticinin Rollerı	12
3.2. Yönetisel Yetenekler	13
3.2.1. Teknik Yetenek	14
3.2.2. Beşeri Yetenek	14
3.2.3. Kavramsal Yetenek	15
4. YÖNETİMİN EVRİMİ	16

İkinci Bölüm

İLETİŞİM ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. İLETİŞİMİN TANIMI	21
2. İLETİŞİM TÜRLERİ	23

2.1. Sözlü İletişim	23
2.2. Sözsüz İletişim	24
2.3. Yazılı İletişim	26
3. İLETİŞİMİN AMAÇLARI ve İŞLEVLERİ	27
4. TEMEL İLETİŞİM SÜRECİ ve UNSURLARI	28
4.1. Kaynak	30
4.2. Mesaj	30
4.3. Kodlama.....	31
4.4. Kanal	31
4.5. Alıcı	32
4.6. Kod Açma	32
4.7. Geri Bildirim	33
4.8. Gürültü	34
5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI	35
6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TANIMI	35
7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM ÇEŞİTLERİ	36
7.1. Biçimsel İletişim	36
7.1.1. Dikey İletişim	36
7.1.2. Yatay İletişim	37
7.1.3. Çapraz İletişim	37
7.2. Biçimsel Olmayan İletişim	38
8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ve MOTİVASYON	38
9. İLETİŞİM BECERİLERİ	39

Üçüncü Bölüm

MOTİVASYON

1. MOTİVASYONUN TANIMI	44
2. MOTİVASYON SÜRECİ	45
3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ	46
3.1. İç Motivler.....	46
3.2. Fizyolojik Motivler.....	46
3.3. Sosyal Motivler.....	47

3.4. Psikolojik Motivler.....	47
4. MOTİVASYONUN AMAÇLARI	48
5. YÖNETİCİLER ve MOTİVASYON	50
6. ÇALIŞANLAR ve MOTİVASYON	52
7. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	54
7.1. Kapsam Teorileri	54
7.2. Süreç Teorileri	60
8. ÇALIŞAN MOTİVASYONU	64
9. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER	66

Dördüncü Bölüm

ANTALYA EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

1. ÖLÇEĞİN PUANLANMASI ve GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	71
1.1. Ölçeğin Puanlanması	71
1.2. Güvenilirlik Analizi	71
2. FREKANS ANALİZLERİ	72
2.1. Demografik Özelliklerin Dağılımları	72
2.1.1. Eğitim	72
2.1.2. Yaş	73
2.1.3. Medeni Durum	74
2.1.4. Çalışılan Birime Göre Dağılım	75
2.1.5. Sektör Tecrübesi	76
2.1.6. Kurumda Görev Süreleri	77
2.1.7. Gelir	78
2.2. Üst Düzey Yöneticinizin Sizinle İletişimine Kaç Puan Verirsiniz	
Sorusuna Verilen Cevapların Oranları	79
2.3. Orta Düzey Yöneticinizin Sizinle İletişimine Kaç Puan Verirsiniz	
Sorusuna Verilen Cevapların Oranları	80
2.4. Çalışanların Görev Yaptığı Kurum Sayısı	81
3. İLETİŞİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN CEVAPLARIN	
DAĞILIMLARI	82

3.1. İşimle İlgili Konularda, Yöneticilerle Her Zaman Görüşme İmkanım Vardır.	82
3.2. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Zaman Zaman Bölümleri Ziyaret Ederek Çalışanlarla Sohbet Ederler.....	83
3.3. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Yanlış Anlamaları Giderici Önlemler Alır.	84
3.4. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İletişim Esnasında Ön Yargılardan Uzak Değerlendirmelerde Bulunurlar.	85
3.5. İşyerimde, Çalışanlar Üstleriyle Düşüncelerini ve Bilgilerini Rahatlıkla ve Kolayca Paylaşabilirler.	86
3.6. Üstümle Kurduğum İletişim Sırasında Üstüm Geri Bildirimde Bulunur.	87
3.7. Üstüm ile İletişim Esnasında, Üstüm Kendini Benim Yerime Koyarak Olaylara Bakar.	88
3.8. Üstüm Benim Duygu ve Düşüncelerimi Çoğu Zaman Anlar.	89
3.9. Üstüm ile İletişim Esnasında Benim Duygu ve Düşüncelerimi Anladığını Yüz İfadeleriyle ve Konuşmasıyla İfade Eder.	90
3.10. Üstüm ile İletişim Esnasında Benim Duygu ve Düşüncelerimi Anladığını Davranışlarıyla Belli Eder.	91
3.11. İşyerindeki Sorunlarla İlgili Şikayetlerimi Belirli Kurallar Dahilinde Yöneticilere İletme İmkanım Vardır.	92
3.12. İşyerinde Bazen Çalışanlara İşle İlgili Anketler Yapılır.	93
3.13. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Çalışanların Sorunlarını Dinleme Toplantıları Yapar.	94
3.14. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Broşür ve El Kitaplarıyla Çalışanları İşleriyle İlgili Bilgilendirir.	95
3.15. İşimde, Terfi Etmemde Önemli Olan Unsurların Neler Olduğunu İyi Bilirim.	96
3.16. Üstümle Kurduğum İletişim Sırasında Sadece Benim Gönderdiğim Mesajlara Konsantre Olur.	97
3.17. Üstüm, İşimle ilgili Olarak Göstermem Gereken Uygun Davranışlarla İlgili Olarak Benimle İletişim Kurar.	98

3.18. Üstüm Benimle Konuşurken Göz Kantağı Kurar.	99
3.19. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Çalışanlarla Rutin Toplantılar Yaparlar.	100
3.20. Çalıştığım İşyerinde İş Yerinde Kısa Görüşme ve Toplantılar Düzenler.	101
3.21. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Bizimle Konuşurken Ses Tonunu ve Konuşma Hızını Uygun Bir Şekilde Ayarlar.	102
3.22. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Gizli Saklı Uygulamalar Yapmadan Her Şeyi Açıklıkla Yürütür.	103
3.23. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İlan Tahtası ve Panoya Yazılar Asarak Bizleri Bilgilendirir.	104
3.24. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İletişim Esnasında Konuşmaya Uygun Jest ve Mimikler Kullanır.	105
3.25. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşle ilgili Talimatlarını Kısa Notlar veya Diğer Yazılı Yönergeler Aracılığıyla Gerçekleştirir.	106
3.26. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Yöneticilerle İletişimim Esnasında Yöneticiler Gerektiği Noktalarda Vücut Dillerini Etkin Şekilde Kullanırlar.	107
3.27. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İletişim Anında İletişime Girdiği Kişi ile Fiziksel Mesafeyi İyi Bir Şekilde Ayarlar.	108
3.28. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Görüşmenin Özelliğine Uygun Kıyafetler Giyer.	109
3.29. Çalıştığım İşyerinde Yöneticilerle Çoğu Zaman Telefon, Faks Ya da Elektronik Posta Gibi Kişisel Olmayan ve Resmi Yollarla İletişim Kurarım.	110
3.30. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İletişim Esnasında Konuşanın Söylediklerini Açarak Konuşmacının Amacının Ne Olduğuna İlişkin Düşüncesini Konuşmacıya Geri Bildirir.	111
3.31. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Aldığı Mesajlara Olumlu Ya da Olumsuz Tepki Verir.	112
3.32. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Haklarımızla İlgili Adaletli Bir Yönetim Sergilerler.	113

3.33. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Kendisine Yazılan Yazılara Kısa Sürede Cevap Verir.	114
3.34. Üstüm, Bize Yalnızca Bir Şey Yapmamızı Söylemek Yerine, Neyi Niçin Yapmamız Gerektiğini Açıklar.	115
3.35. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Özel Günlerde Gayri Resmi Toplantılarla Kutlamalar Düzenler.	116
3.36. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Çalışanların Karara Katılmalarını Sağlar.	117
3.37. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşimle İlgili Yeni Fikirlerimi Başarısız Olsa Dahi Hoşgörüyle Karşılar.	118
3.38. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Çalışanlarla İş Dışında Ortak Sosyal Faaliyetler Düzenlerler.	119
3.39. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşimle İlgili Yeni Fikirler Üretmemiz İçin Bizi Cesaretlendirir.	120
3.40. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Herhangi Bir Anda Konunun Tamamen Dışına Taşarak İletişimi Olumsuz Yönde Etkilemez.	121
3.41. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Saygılı ve İşbirliğine Açıktır.	122
3.42. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşle İlgili Bilgi ve Gelişmeleri Tüm Çalışanlara Tam ve Doğru Olarak Aktarır.	123
3.43. Üstümle Kurduğum İletişim Sırasında Vücut Hareketlerinden Beni Dinlediğini Hissederim.	124
3.44. Üstüm Bana İşimi Nasıl Yapacağımı Söylemek Yerine, Nasıl Yapmam Gerektiği Konusunda Benimle İletişim Kurar.	125
3.45. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşle İlgili İş Prensipleri ve Yönetmelikleri Açıklıkla Biz Çalışanlara Aktarır.	126
3.46. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşimle İlgili Yeni Fikirlerimi Dinler.	127
3.47. Çalıştığım İşyerinde İşimle İlgili Önerilerimi Yöneticilere İletme İmkanım Vardır.	128
3.48. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşimle İlgili Olumlu Fikirleri Takdir Eder.	129

SONUÇ	130
KAYNAKÇA.....	139
EKLER.....	144
Ek 1. Sağlık Sektöründe Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması Anketi	144
Ek 2. Anket Çalışması İzin Belgesi	149

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No:
Tablo.1. Üç Kapsam Kuramının Karşılaştırılması	59
Tablo.2. Ölçeğin Puanlanması.....	71
Tablo.3. Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	71
Tablo.4. Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	72
Tablo.5. Çalışmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	73
Tablo.6. Çalışmaya Katılanların Medeni Hal Durumuna Göre Dağılımı.....	74
Tablo.7. Çalışmaya Katılanların Çalışılan Birim Durumuna Göre Dağılımı.....	75
Tablo.8. Çalışmaya Katılanların Sektör Tecrübesi Durumuna Göre Dağılımı	76
Tablo.9. Çalışmaya Katılanların Kurumda Görev Süreleri Durumuna Göre Dağılımı	77
Tablo.10. Çalışmaya Katılanların Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	78
Tablo.11. Çalışmaya Katılanların Üst Düzey Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Verdikleri Puan Durumuna Göre Dağılımı.....	79
Tablo.12. Çalışmaya Katılanların Orta Düzey Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Verdikleri Puan Durumuna Göre Dağılımı	80
Tablo.13. Çalışmaya Katılanların Görev Yaptıkları Kurum Sayısı Durumuna Göre Dağılımı.....	81
Tablo.14. 'İşimle İlgili Konularda, Yöneticilerle Her Zaman Görüşme İmkanım Vardır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	82
Tablo.15. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler zaman zaman bölümleri ziyaret ederek çalışanlarla sohbet ederler.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	83
Tablo.16. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler yanlış anlamaları giderici önlemler alır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	84

Tablo.17. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında ön yargılardan uzak değerlendirmelerde bulunurlar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	85
Tablo.18. ' İşyerimde, çalışanlar üstleriyle düşüncelerini ve bilgilerini rahatlıkla ve kolayca paylaşabilirler.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	86
Tablo.19. ' Üstümle kurduğum iletişim sırasında üstüm geri bildirimde bulunur.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	87
Tablo.20. ' Üstüm ile iletişim esnasında, üstüm kendini benim yerime koyarak olaylara bakar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	88
Tablo.21. ' Üstüm benim duygu ve düşüncelerimi çoğu zaman anlar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	89
Tablo.22. ' Üstüm ile iletişim esnasında benim duygu ve düşüncelerimi anladığını yüz ifadeleriyle ve konuşmasıyla ifade eder.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	90
Tablo.23. ' Üstüm ile iletişim esnasında benim duygu ve düşüncelerimi anladığını davranışlarıyla belli eder.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	91
Tablo.24. ' İşyerindeki sorunlarla ilgili şikayetlerimi belirli kurallar dahilinde yöneticilere iletme imkanım vardır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	92
Tablo.25. ' İşyerinde bazen çalışanlara işle ilgili anketler yapılır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	93
Tablo.26. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanların sorunlarını dinleme toplantıları yapar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	94
Tablo.27. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler broşür ve el kitaplarıyla çalışanları işleriyle ilgili bilgilendirir.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	95
Tablo.28. ' İşimde, terfi etmemde önemli olan unsurların neler olduğunu iyi bilirim.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	96
Tablo.29. ' Üstümle kurduğum iletişim sırasında sadece benim gönderdiğim mesajlara konsantre olur.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	97
Tablo.30. ' Üstüm, işimle ilgili olarak göstermem gereken uygun davranışlarla ilgili olarak benimle iletişim kurar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	98

Tablo.31. ' Üstüm benimle konuşurken göz kontağı kurar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	99
Tablo.32. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanlarla rutin toplantılar yaparlar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	100
Tablo.33. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler işyerinde kısa görüşme ve toplantılar düzenler.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	101
Tablo.34. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler bizimle konuşurken ses tonunu ve konuşma hızını uygun bir şekilde ayarlar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	102
Tablo.35. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler gizli saklı uygulamalar yapmadan her şeyi açıklıkla yürütür.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	103
Tablo.36. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler ilan tahtasına ve panoya yazılar asarak bizleri bilgilendirir.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	104
Tablo.37. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	105
Tablo.38. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili talimatları kısa notlar veya diğer yazılı yönergeler aracılığıyla gerçekleştirir.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	106
Tablo.39. ' Çalıştığım işyerinde yöneticilerle iletişimim esnasında yöneticiler gerektiği noktalarda vücut dillerini etkin şekilde kullanırlar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	107
Tablo.40. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim anında iletişime girdiği kişi ile fiziksel mesafeyi iyi bir şekilde ayarlar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	108
Tablo.41. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler görüşmenin özelliğine uygun kıyafetler giyer.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	109
Tablo.42. ' Çalıştığım işyerinde yöneticilerle çoğu zaman telefon, faks ya da elektronik posta gibi kişisel olmayan ve resmi yollarla iletişim kurarım.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	110
Tablo.43. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında konuşanın söylediklerini açarak konuşmacının amacının ne olduğuna ilişkin düşüncesini konuşmacıya geri bildirir.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	111

Tablo.44. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler aldığı mesajlara olumlu ya da olumsuz tepki verir.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	112
Tablo. 45. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler haklarımızla ilgili adaletli bir yönetim sergilerler.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	113
Tablo.46. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verir.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	114
Tablo.47. ' Üstüm, bize yalnızca bir şey yapmamızı söylemek yerine, neyi niçin yapmamız gerektiğini açıklar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları	115
Tablo.48. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler özel günlerde gayri resmi toplantılarla kutlamalar düzenler.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	116
Tablo.49. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanların karara katılmalarını sağlar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	117
Tablo.50. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili yeni fikirlerimi başarısız olsa dahi hoşgörülle karşılar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	118
Tablo.51. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanlarla iş dışında ortak sosyal faaliyetler düzenlerler.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	119
Tablo.52. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili yeni fikirler üretmemiz için bizi cesaretlendirir.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	120
Tablo.53. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler herhangi bir anda konunun tamamen dışına taşarak iletişimi olumsuz yönde etkilemez.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	121
Tablo.54. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler saygılı ve işbirliğine açıktır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	122
Tablo.55. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili bilgi ve gelişmeleri tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	123
Tablo.56. ' Üstümle kurduğum iletişim sırasında vücut hareketlerinden beni dinlediğini hissedirim.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	124
Tablo.57. ' Üstüm bana işimi nasıl yapacağımı söylemek yerine, nasıl yapmam gerektiği konusunda benimle iletişim kurar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	125

Tablo.58. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili iş prensip ve yönetmelikleri açıklıkla biz çalışanlara aktarır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	126
Tablo.59. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili yeni fikirlerimi dinler.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	127
Tablo.60. ' Çalıştığım işyerinde işimle ilgili önerilerimi yöneticilere iletme imkanım vardır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	128
Tablo.61. ' Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili olumlu fikirleri takdir eder.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları.....	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa No:

Şekil.1. Yönetim Piramidi.....	9
Şekil.2. İletişim Süreci	29
Şekil.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	56
Şekil.4. Motivatör ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyonu Etkileme Durumu	57
Şekil.5. Vroom'un Motivasyon Modeli.....	63

KISALTMALAR

C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Vb.	: Ve benzeri
Vs.	: Vesaire
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Rekabetin uluslararası boyuta taşındığı günümüz dünyasında, yöneticilerin bütün üretim faktörlerinden maksimum verim sağlaması gerekmektedir. Üretim faktörleri arasında insan kaynaklarının önemi artmıştır. İnsan kaynaklarından en yüksek verim motive edilerek alınabilir. Doğru iletişim teknikleri ile motivasyon unsurları kullanılarak hem çalışanların verimi artırılabilir, hem de kurumsal bağlılık sağlanabilir. Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturabilmek ancak kendisini değerli hissettirerek mümkündür.

Teknolojideki hızlı değişim, sağlık sektöründe her geçen gün, yeni cihaz ve teknikleri kullanıma sunmaktadır. Bu durum teşhis ve tedavide kolaylıklar sağlarken, aynı zamanda, cihazları kullanmak, sonuçları değerlendirmek, en uygun tedaviyi planlamak ve planlanan tedavi tekniklerini doğru ve etkin şekilde uygulamak gerekliliği insan faktörünün önemini daha çok arttırmaktadır. Gerekli eğitim, yeterli bilgi ve beceri sahibi çalışanlar olmadan sağlık hizmetlerinin verilemeyeceği açıktır. Bununla beraber, kamu sektöründe, özel sektörden farklı olarak, kullanılabilecek motivasyon unsurları sınırlıdır. Çalışanların özlük hakları, ücretleri, görevde yükselme esasları vb. kanunlarla belirlendiğinden bunların motivasyonda kullanılabilmesi mümkün olamayabilir.

- **Çalışmanın Amacı:** Hızla değişen ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında, yönetim çalışanların motivasyonunu sağlarken iletişim kavramına her zamankinden daha fazla önem vermelidir. Çünkü yönetim fonksiyonlarının doğru bir şekilde sürdürülebilmesi ve istenen sonuca ulaşılması, düzenli bir şekilde işleyen sağlıklı bir iletişim sistemi ile mümkündür. Yöneticiler, işletmelerinin ve kendilerinin kişisel hedeflerine ulaşabilmek, iş dünyasında rekabet güçlerini ve verimliliklerini arttırmak için iletişime önem vermek zorundadır.

Bu çalışmada, sağlık sektöründe, kamu sağlık kurumlarında yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

- **Çalışmanın Planı:** Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetim ve yönetici kavramları incelenmiştir. İkinci bölümde, iletişim

kavramının tanımı, çeşitleri, amaçları, unsurları, süreci, iletişim becerileri ile örgütsel iletişim kavramları yer almaktadır. Üçüncü bölümde, motivasyon kavramı, tanımı, süreci, şartları, çeşitleri incelenerek başlıca motivasyon teorilerine yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışanlarla anket çalışması yapıp, bulgular istatistik yöntemleri ile değerlendirilerek yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Anket çalışması yapılırken sağlık profesyonellerinin hastanede çalıştıkları birimlere dağılımları dikkate alınarak, bulguların daha isabetli olması hedeflenmiştir.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Öncelikle literatür araştırması ve kaynak taraması yapılmıştır. Literatür araştırması ve kaynak taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında anket yöntemi kullanılarak Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde saha çalışması yapılmıştır. Bir sağlık çalışanı olunması nedeniyle mesleki birikim, kişiler deneyim, tanık olunan olaylardan yorum ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Böylece birden fazla metot ve teknikten istifade edilerek bir yandan bir metot ve teknikle elde edilen bilgilerin ikinci bir metot hatta üçüncü bir teknikle test edilmesi yanında ilk metot ve teknikle yapılan çalışmada gözden kaçabilmesi mümkün olan hususların diğeri ile tespit edilmesi sağlanarak daha entegre bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluk ve Sınırlamalar:** Saha çalışmasının yapıldığı sağlık kuruluşunun büyüklüğü ve çalışan sayısının çokluğu düşünülerek, güvenilir verilere ulaşabilmek için yaklaşık iki bin civarında çalışanın üç yüz sekizine anket uygulanmıştır. Kurumda birçok sağlık profesyoneli içinden, her meslek grubundan geneli yansıtabilecek kadar bir kütleye ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu sektörde yapılan işlerin zamana bağlı, ertelenemez oluşu ve kuruluşun iş yoğunluğu nedeniyle zorluklarla karşılaşılmıştır. Diğer kurumlardan farklı olarak sağlık kurumlarında yapılması beklenen işlerin aciliyet ve hizmetin sürekliliği nedenleriyle hemen yapılması gereklidir. Erteleme veya gecikmelerin bedeli çok ağır olabilmektedir.

- Varsayımlar: Başlıca varsayımlar şunlardır:

i- İşyerinde yöneticilerin, çalışanların kendisine ilettiği işle ilgili düşünce, bilgi ve fikirlerini doğru iletişim becerileri kullanarak dinlemeleri, olumlu bulduklarını takdir etmeleri ve kendilerine iletilen mesajlara geri bildirimde bulunmaları çalışanları yeni fikirler üretmesi yönünde cesaretlendirir.

ii- İşyerinde yöneticilerin, çalışanları ile iletişime her zaman açık olmaları, empati kurabilmeleri, iletişim esnasında vücut dillerini etkin kullanabilmeleri, çalışanların kendilerini ifade edebileceği toplantılar ve birebir görüşmeler yapmaları, kendilerine iletilen mesajlara cevap vermeleri çalışanlarda yöneticisinin kendisine karşı saygılı ve işbirliğine açık olduğu algısını oluşturur.

iii- İşyerinde yöneticilerin çalışanlarını işle ilgili bilgileri, gelişmeleri, talimatları, iş prensip ve yönergelerini yazılı yönergeler, ilan tahtası, broşürler, el kitapları, kısa notlar aracılığıyla bildirmeleri, çalışanlarda yöneticilerin gizli saklı uygulamalar yapmadan her şeyi açıklıkla yürüttüğü algısı oluşturur.

iv- Yöneticilerin özel günlerde gayri resmi toplantılarla kutlamalar ve iş dışında ortak sosyal faaliyetler düzenlemeleri, zaman zaman bölümleri ziyaret ederek çalışanlarla sohbet etmeleri, sorunlarını dinlemeleri, kapılarının çalışanlarına her zaman açık olması çalışanlarda işiyle ilgili konularda her zaman iletişim kurabileceği düşüncesini oluşturur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

1. YÖNETİM, YÖNETİCİ TANIMLARI ve YÖNETİM TİPLERİ

1.1. Yönetim Tanımları

Türkçe sözlükte yönetim şöyle ifade edilir: “Yönetme işi, çekip çevirme, idare”¹Göral ve Akyay yönetim kavramını insan gruplarının bir faaliyeti olduğunu vurgulamışlardır. Bu yazarlara göre yönetimin anlamı şudur: “İnsanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen bir grup faaliyetidir.”² Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi bir kısım kurallara uyulmasını gerektirir. Aile gibi küçük ve samimi bir grupta bile yönetim kavramı söz konusudur. İnsanların gruplar halinde yaşamaya başlamasından itibaren yönetim kavramı önemini artırmaktadır. Yönetimin tarihi sürecinde sırasıyla aileler, kabileler, savaşçı birimler ve devletler yönetimin konusu olmuştur. Yönetim kavramı değişik bilim dalları bakış açısıyla farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Tamer Koçel yönetim kavramının ne kadar eski olduğuna vurgu yaparak kutsal kitaplarda yönetim ile organizasyon kavramlarının bulunduğunu belirtir. “Yönetimin incelenmesi olgusu uygarlık kadar eskidir. Kur’an ve İncil’de de organizasyon yapısı unsurlarına rastlanmaktadır.”³ Yüksel Öznur yönetimi tanımlarken önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için faaliyetlerin planlanması, çalışanların örgütlenmesi, amacı gerçekleştirmek üzere yönlendirilmesi, birimler ve çalışanlar arasında ayrıca örgüt çevresi ile eş güdüm sağlanması, en sonunda ise ortaya çıkarılan sonuçların ölçülerek kontrol edilip değerlendirilmesi aşamalarından şu sözleriyle belirtir: “Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, işletme faaliyetinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eş güdümlenmesi ve kontrol edilmesi.”⁴ Eren ise yönetimi oldukça kısa ve öz şekilde tanımlar. Eren yönetim için şunu söyler:

¹Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, Ankara, 2005, s. 2196

²R. Göral- U. Akyay, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2011, s. 138

³T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1995, s. 187

⁴Y. Öznur, Yönetim Ders Notları, Ankara, 2002, s. 41

“Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir.”¹

Yöneticilerin almış oldukları kararların, ast-üst ilişkisine bağlı olarak, emir ve talimatlar şeklinde yönetilenlere ulaştırılması ile yönetim gerçekleşir. Yöneticilerin karar alması ile yönetilenlerin bu kararlara uyması arasında gerçekleşen çok aşamalı bir süreçtir. Kavuncubaşı yönetimin statü farklarına rağmen beraber hareket eden insanları konu aldığını belirtmiştir. Bu uzmana göre yönetimin tanımı şudur: “Belli bir amacı gerçekleştirmek için müşterek hareket eden insanlar arasındaki statü farklılığına dayanan bir grup faaliyetidir.”² Bu tanıma göre yönetim evrensel bir olgudur. En küçük topluluk kabul edebileceğimiz aileden başlayarak, kulüp, dernek, parti, sendika, ticari işletme, belediye, bakanlık, devlet ve uluslararası örgütlere kadar, üyeleri arasında statü ve makam farkı bulunan her düzeydeki toplulukta yönetimden söz edilir. Yönetim, aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir olgu değildir. Yönetim, çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından geçerek, yönetilenlere ulaşan, çok aşamalı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. Belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için bu süreç içerisinde öncelikle yapılacak işler belli bir plan ve programa bağlanır. Sahip olunan maddi imkânlarla insan gücünün en verimli şekilde birleştirilebilmesi için çeşitli kademelerde görev yapanlar, işin amaçlarına uygun biçimde eğitilir ve yönlendirilirler. Bunların yapılması ise pek çok bürokratik işlemleri gerektirir.

Dinçer ve Fidan'ın yönetim tanımı sosyoloji ağırlıklıdır. Bu uzmanlar yöneticilerin zeka ve öğrenim durumlarının üst düzeyde olmasına ve seçkin kişiler olmasına da değinmiştir. Dinçer ve Fidan yönetimi şöyle tanımlar: “Bir sınıf ve statü sistemidir, çünkü yönetim örgüte bilgilerini getiren seçkin kişilerden oluşur. Modern toplumlarda ilişkilerin karmaşıklığının artması yöneticilerin üstün zekaya sahip ve öğrenim görmüş olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sınıfa girebilmek ailevi bağlar ve siyasi ilişkiler yerine daha fazla öğrenime ve bilgiye dayanmaktadır.”³

¹E. Eren, Yönetim ve Organizasyon., İstanbul, 1998, s. 88

²Ş. Kavuncubaşı- A. Kısa, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2010, s. 58

³Ö. Dinçer- Y. Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul, s. 48

Yönetim kelimesi her zaman tam karşılığı anlatılamamakla beraber, şöyle ifade edilebilir: “Başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.” Siyaset bilimeiler yönetim için devlet ve iktidar kavramlarını açısından bakmıştır. “Devlet yönetimi veya iktidarın örgütlenmesini içerir. Bu bağlamda yönetim bazen emir verme, hükmetme ve otorite ilişkilerini kapsarken bazense otoriteyi ele geçirme yoludur.”¹ İktisatçılar işletmelerin verimliliği ve karlılığını yöneticilerin belirleyeceğini düşünmektedir. Eren sanayileşmenin önemine dikkat çekerek bu konuda şöyle der: “Tabiat (doğa), emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerini oluşturur. Sanayileşen bir ülkede, sermayenin ve emeğin yanında yönetime duyulan ihtiyaç artar. Bir işletmenin yönetimi genellikle işletmenin verimliliğini ve karlılığını tayin eder.”² Sanayileşme işletmelerin hızla büyümelerine neden olmuştur. Büyüyen örgütlerin yönetimi daha ayrıntılı inceleme ve değerlendirme gerektirir.

Yönetim amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder. Geylan yönetimi kısaca şöyle ifade eder: “ İnsanlara iş yaptırabilme sanatıdır.”³ Yönetim; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir.

Ahmet Arıkanlı yönetimin üç noktada odaklaştığını belirtir:

- “- Gerçekleştirilecek amaçların olması,
- Bu amaçları gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
- İş bölümü ile dağıtılan insan gücünün bütünleştirilmesidir.”⁴

Bu tanımlar ışığında belli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi sürecinin yönetim olduğunu ifade etmek doğrudur. Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan işletme yönetimi, işletmeleri inceler ve işletmelerin

¹K. Tosun, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1978, s. 162

² Eren, s. 20

³ R. Geylan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2008, s. 286

⁴ A. Arıkanlı- B. Ulubaş, Yönetim Fonksiyonları, Ankara, 2004, s. 5

iyi çalışabilmeleri, başarılı mal ve hizmet üretebilmeleri için ne şekilde örgütlenip, hareket etmeleri gerektiğini araştırır. Yönetim bir grup faaliyetidir. Sosyal bir olgudur. Her türlü grup ve örgüt içinde geçerlidir. Yönetim aileden devlete kadar bütün örgütlerin işlevidir.

1.2. Yönetici Tanımları

Türkçe sözlükte yönetici şu şekilde tanımlanır: “Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer.”¹ Koçel yöneticileri şöyle tanımlar: “Bir işletmede karı ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik planlayan, örgütleyen, koordine eden yöneltten ve denetleyen kişilerdir.”² Buna göre bir yöneticinin yükümlülükleri esas itibarıyla şunlardan oluşur: Belirlenen amaçlara hangi kaynaklardan ulaşılabileceğini belirleyip bu kaynakları sağlar. Örgüt çalışanlarının görevlerini belirler. Yapılması planlanan işlerle ilgili işlemleri başlatır. Önceden belirlenen hedeflere yeterli düzeyde ulaşılması için gerekli önlemleri alır. Yöneticinin, çalışmalarından sorumlu olduğu kişiler vardır. Yönetici bu kişilerin 'üst'ü, çalışmalarından sorumlu olduğu kişiler ise yöneticinin 'ast'ıdır. Yönetici aynı zamanda sürekli karar veren kişidir. Yöneticinin girişimciden farkı vardır. Buna göre yönetici yönetim işini kendisi için değil başkaları için yapar, kar ve zarardan doğrudan etkilenmez ve bu işleri ücret karşılığı yapmaktadır. Eğer yöneticiler aynı zamanda işletmenin sahibi iseler, kar-zarar riski de onlara aittir. Hızla değişen koşullar yöneticilerin işlerini daha karmaşıklaştırmakta ve dolayısıyla zorlaştırmaktadır. Bu konuyu, yönetimde başarıyı inceleyen Mustafa Gümüş şöyle ifade etmektedir: “İnsan ve insanın oluşturduğu toplumun geleceği her şeyden önce etkili ve verimli olarak yönetilmesine bağlıdır. İşletme ve örgütlerin yönetimi, değişme ve gelişmelerin bir sağınak halinde olmadığı dönemlerde günümüze nazaran daha kolaydı. Ancak her geçen gün birçok yeniliğin, değişme ve gelişmenin yaşandığı günümüzde yönetim faaliyeti çok daha kompleks bir hale gelmiştir. Çok hızlı çevre değişikliklerinin yaşandığı bu karmaşık dönemde

¹ TDK, s. 2195

² Koçel, s. 12-13

yöneticilerin başarılı olabilmeleri, farklı ve her geçen gün farklılaşarak artan yeni bilgi ve yetenekleri gerekli kılmaktadır.”¹ Bilimin her türünde gerçekleşen hızlı değişim yönetim bilimi içinde söz konusudur. Değişim hızına ayak uydurabilmek karmaşıklaşan ve zorlaşan yönetim faaliyetlerini uygulanabilir kılacaktır.

1.3. Yönetim Tipleri

Yönetim süreci bu süreci oluşturan gruplar açısından üçe ayrılır:

- **Ailesel Yönetim:** Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde, ailesel yönetim söz konusudur. Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal yada hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir. En önemli özelliği üst yönetim kademelerinin aile üyelerine ve akrabalara açık olmasıdır. İş dünyasının önemli yayın organı Fortune ailesel yönetim için şöyle der: “Tüm dünyada işletmelerin %65-80’i aile işletmeleridir. Bunların büyük bir bölümü çok küçük ölçekli işletmelerdir. Ayrıca dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40’ında aile şirketleri oluşturur.”² Ekonomik gelişme sürecine yeni giren toplumlarda çok yaygındır. Özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık sektörleri örnek verilebilir.

- **Siyasal Yönetim:** İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğitim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulmasıdır. Profesyonel yönetimden farklı olarak bu yönetim tipinde uzmanlık ve yetenekten daha fazla belli bir siyasal eğilime sahip olanların yönetici olarak seçilmesi söz konusudur.

- **Profesyonel Yönetim:** Temel politik karar organlarında ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerde, belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulmasıdır. Bu tip yönetimde yöneticilik bir meslektir ve bu meslekte olduğu kadar işletmenin çalışma alanında da uzman olmak gereklidir.

¹ M. Gümüş, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul, 2012, s. 316

², [http://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20(1).pdf) (12.01.2014)

2. YÖNETİM BASAMAKLARI

Bir işletmedeki hiyerarşik yönetim basamaklarını gösterir. Kurumların yapısında Yönetim Piramidi çok önemlidir. Yönetim yapısının sağlamlığı ve hassasiyeti, bünyenin devamlılığı için gereklidir. Yönetim yapısındaki kişi ve kurumların, görev ve sorumlulukları net bir şekilde ortaya konmalı ve bu durum ilgililere duyurulmalıdır. Kişi ve toplum hayatında belirsizlikler bazı problemlere sebebiyet verebilir. Yönetim Piramidi, kurumun işleyişinde tabandan tavana kadar, bütün kişileri kapsar. Bünyeyi oluşturan her eleman önemlidir. Sistem ile entegrasyon içinde olmasına önem verilmelidir. Her elemanın kendi yerini doldurarak hizmet vermesi, yönetim piramidinin sağlamlığını gösterir.

Şekil.1.Yönetim Piramidi



Kaynak:.....<http://www.belgeler.com/blg/1ieb/8-haf-yon-org-ve-kal-yon>(24.10.2013)

2.1. Tepe Yönetim:Yönetim, Tepe Yönetim, Orta Yönetim ve İlk Basamak Yönetim olarak üç basamak olarak incelenmektedir.

İşletme sahipleri, yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcılarında oluşur. Koçel tepe yönetim için şöyle der: “Tepe yöneticiler, işletmenin bütününden ve genel yönetiminden sorumludur, işletmenin genel politika ve stratejilerini belirler, dış çevre ile etkileşimini yönlendirirler.”¹ İşletmelerin organizasyon şemasında en tepede bulunan yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı, genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşan, işletme politikasını yapan dolayısıyla stratejik kararları verebilen, ellerinde çok büyük yetkiler bulunan kişilerden oluşan işletme organıdır. Tepe yönetim hem fonksiyonel hem de kurmay yetkilerle donatılmıştır.

Sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde yapılan yeni düzenlemelere göre Sağlık Bakanlığının tepe yönetimi şu unsurlardan oluşur:Sağlık Bakanı, Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları (5 Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir), Sağlık Politikaları Kurulu tarafından belirlenen usul ve esaslara göre, Sağlık Bakanlığı’nın hizmet birimleri şunlardır:

- Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- Acil Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- Sağlık Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü,
- Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü,
- Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü,
- Sağlık Yatırımları Genel Müdürlüğü,
- Hukuk Müşavirliği,
- Denetim Hizmetleri Başkanlığı,
- Strateji Geliştirme Başkanlığı,

¹ Koçel, s. 150

- Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü,

- Özel Kalem Müdürlüğü."¹ Bu birimlerinden oluşan Bakanlık Hizmet Birimlerinin kararları doğrultusunda, il düzeyinde Kamu Hastane Birliği Genel Sekreterliği ve Hastaneler Düzeyinde Hastane Yöneticisi tarafından yönetilir.

2.2. Orta Yönetim

Bölüm, departman müdürleri ve yardımcılardır. Bu yönetim grubu tepe ve alt yönetim arasında köprü işlevini üstlenir. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, işletmenin genel politikalarının uygulanmasına hizmet edecek alt politikaların belirlenmesi ve kararların alınmasıdır. Aynı zamanda üst kademe yönetime karşı, alt kademe yöneticiler ve çalışanların sevk ve idaresi ve kendisine bağlı birimler arasındaki iletişim ve koordinasyondan da sorumludur. Sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde yapılan yeni düzenlemelere göre Kamu Hastanelerinde, Hastane Yöneticisine bağlı temel birimler şunlardır:

"- Başhekimlik,

- İdari ve Mali İşler Müdürlüğü,

- Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürlüğü."²

Genel Sekreterlik ile ilk basamak yöneticiler olan Birim Yöneticileri (Servis Şefi veya Sorumlu Hekim, Sorumlu Hemşire vb...) arasında iletişimi ve koordinasyonu sağlar. Bunun yanında kendisine bağlı olan birimlerin arasındaki iletişim ve işbirliğinin sağlanması da bu yönetim kademesinin sorumluluğudur.

2.3. İlk Basamak Yönetim

Çalışanlara en yakın konumda oldukları için doğal olarak birebir en fazla iletişim kuran gruptur. Bu grup bir anlamda çalışan için yönetimin yüzüdür. En fazla iletişimde olunan yönetici grubu olduğu için çalışanların motivasyonunda çok yakın

¹,<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-442/tarihi13121983--sayisi181--rg-tarihi14121983--rg-sayisi-.html> (24.10.2013)

²,<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-442/tarihi13121983--sayisi181--rg-tarihi14121983--rg-sayisi-.html>(24.10.2013)

iletişim kurabilmesi bakımından en etkili yönetim birimidir. Koçel ilk basamak yöneticilerin başarılı olması için yapılan işle ilgili birikim, deneyim, yetenekli olmasının gerekliliğine vurgu yapar. Koçel'e göre mal ve hizmet üretiminin aksamadan verimli şekilde devam etmesini sağlamak ilk basamak yöneticilerin görevidir. "İşletmelerde üretim işini fiilen gerçekleştiren ve işlerin yapılmasını denetleyen ustabaşı, şef, gözetimci gibi kişilerin oluşturduğu gruptur. Bu yönetim grubunun temel sorumluluğu, üretimin aksamadan ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. İşletmelerde yöneticilerin, bulunduğu basamağa ve görevine uygun nitelikler taşıması gerekir. Başarılı yönetici, sorumlu olduğu görevin gerektirdiği birikim, deneyim, yetenek ve diğer niteliklere sahip olan yöneticidir."¹

Kamu Hastanelerinde, Servis şefleri, Servis Sorumlu Hekimleri, Servis Sorumlu Hemşireleri, servis nöbet listelerinin hazırlanması, serviste kullanılan malzemelerin temini, çalışanlar ile orta ve üst kademe yöneticiler arasında iletişimin sağlanması gibi işleri yürütürken aynı zamanda tıbbi hizmetleri de yürütürler. Hizmetin aksamadan devam etmesini sağlayan yönetici grubudur. Bu gruptaki yöneticiler çalışanlar ile en yakın ilişki içindedirler. İşleyiş gereği oluşan problemleri çözerler. Sağlık sektöründe verilen hizmetin yirmi dört saat sürmesi, yapılacak işlerin ertelenemez oluşu nedeniyle çoğu zaman çalışanların yerine de mesai yaparak ekstra efor sarf ederler.

3. YÖNETİCİ ROLLERİ ve YÖNETSEL YETENEKLERİ

3.1. Yönetici Roller

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler ağını içerir. Yönetici, sorumlu olduğu faaliyetlerin gereği olarak bu ilişkileri kurmak ve birden fazla rol üstlenmek zorundadır. Yönetici, yönetim işlevlerini sürdürürken değişik rolleri arasında denge kurmalıdır. Berberoğu'nun yöneticinin rolleri üzerine anlattıkları üç grup oluşturacak şekilde özetlenebilir:

- **Bireylerarası Roller:**Yöneticilerin örgütü düzenli ve akılcı biçimde yönetmelerinde ve öngörülen işleri yapmalarında yardımcı olur. Yönetim uzmanları bu rolleri şöyle sıralar:

¹ Koçel, s. 150

" - Sözde mevki sahibi rolü,

- Liderlik rolü,

- Birleştirici rolü."¹

- **Bilgi Sağlama Roller:** Yöneticinin doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmesi için yeterli ve doğru bilgiye ihtiyacı vardır. Bunun için gerekli bilgileri doğru kaynaklardan toplayıp, bu bilginin gereksinim duyulan yerlere iletilmesi yönetim görevinin rollerinden biridir.

" - Monitörlük,

- Dağıtıcılık,

- Konuşmacılık."²

- **Karar Almaya İlişkin Roller:** Yöneticilerin verdikleri kararların temellerini yöneticilerin çeşitli kaynaklardan topladığı bilgiler oluşturmaktadır. Yöneticiler yapılması beklenen işlerin tamamlanması için kararlar almak zorundadır. Aldığı kararların sorumluluğunu da üstlenmelidir.

"- Girişimci rolü,

- Uyuşmazlıkları çözümleyici rolü,

- Kaynak dağıtıcı rolü,

- Müzakerecilik rolü."³

3.2. Yönetmel Yetenekler

Yöneticiler uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yönetimle ilgi bilgiye de sahip olmalıdırlar. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetmel beceri ve kültürel duyarlılık, uyum gösterme yeteneği, üstün beceri ve kavrayış, dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelerde

¹ G. N. Berberoğlu, Genel İşletme, Eskişehir, 2004, s. 97

², [http://notoku.com/yoneticinin-rolleri/\(25.04.2014\)](http://notoku.com/yoneticinin-rolleri/(25.04.2014))

³ Berberoğlu, s. 97

açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünceye sahip, vizyoner bakış açısı ile barışçı ve sevgiyle davranabilecek bir esneklik ve sadelikte olmalıdır. Bilgileri ve yetenekleri açısından bakıldığında zaman, yöneticilerin teknik, beşeri ve kavramsal yeteneklerinden söz edilebilir. Yönetimin basamaklarına göre değişen oranlarda bu yeteneklere sahip olma zorunluluğu vardır. İlk basamak yöneticilerin teknik bilgiye ihtiyacı daha çok iken orta yönetim kademesinde daha az olup, üst kademe yöneticiler içinse en azdır. Tepe yöneticiler günlük işleri devam ettirmekten ziyade stratejik kararlar alırlar. Bu durum onların geniş bir kavramsal zekaya sahip olmalarını gerektirir.

3.2.1. Teknik Yetenek

Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olmasıdır. Berberoğlu teknik yetenek için şunları söyler: "Yöneticinin etkinliğini yükselten faktörlerden biri, yöneticinin yapmakta olduğu işe ilişkin teknik bilgi düzeyi olmaktadır. Yöneticinin, yönettiği kuruluştaki çalışanların kullandığı teknikleri, yöntemleri, donanımları, süreçleri bilmesi gereklidir. Ancak teknik yetenek yönetsel başarı ve etkinlik için gerekli bir koşul olsa bile tek başına yeterli değildir." ¹ Ayrıca yönetim basamakları yükseldikçe teknik yeteneğe duyulan gereksinimin azaldığı, buna karşı beşeri ilişkilere ve kavramsal yeteneğe duyulan gereksinimin arttığı görülür. Stratejik kararların isabetli alınabilmesi için örgüt içi ve çevresinin kapsamlı olarak kavranması gerektiği açıktır. Üst basamak yöneticilerinin üretimle ve tek tek işçilerin ne yaptıklarıyla ilgilenecek zamanları oldukça sınırlıdır. Bu kişiler açısından önemli olan, işletmenin bütününe ilişkin politika belirleme, plan yapma ve önemli işler için gerekli düzeyde kavramsal yeteneğe sahip olmaktır.

3.2.2. Beşeri Yetenek

Beşeri yetenek diğer insanlarla bir amacı gerçekleştirebilmek için o insanlarla iletişim kurabilmeyi ve o çalışan insanları amaca yönelik olarak faaliyete geçirmeyi sağlar. Yönetim bilimcilere göre iletişim işletmenin içi kadar dışında da gerçekleştirilir. "İşletmenin içine ve dışına yönelik olarak gerçekleştirilen sözler ve

¹, <http://notoku.com/yoneticilerin-yonetsel-yetenekleri/>

davranışlardır.”¹ Yönetici insanları harekete geçirmek için mesajını açık ve etkili biçimde aktarmalıdır. Etkili yönetim için gerekli yeteneklerden biri insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Amaca ancak insan unsuru ile ulaşabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkar. Yönetici istek ve düşüncelerini çalışanlara aktarabilmeli, onları motive edebilmeli, harekete geçirebilmeli ve yönlendirebilmelidir. Koçel beşeri yeteneği şöyle tanımlar: “İnsanlarla çalışabilmeyi ifade etmektedir.”² İletişim yalnızca ne söylediğimiz değil, aynı zamanda nasıl söylediğimizdir. Çoğu zaman nasıl söylediğimiz daha önemlidir. Personel ile iletişimde verilen görevin net ve anlaşılır olması yanında personelden geri bildirim alınmasını da içerir. Askeri örgütlerde gerçekleştirilen verilen emrin emri alan tarafından tekrar edilmesi doğru ve net olarak anlaşılmasına olanak sağlar. Diğer örgütlerde ise yöneticinin doğru iletişim tekniklerini kullanması doğru yönlendirmeyi sağlayacaktır. Beden dilinin doğru kullanılması ve karşıdaki insanın beden dilinin doğru algılanması çok önemlidir.

3.2.3. Kavramsal Yetenek

İşletme yöneticisinin vereceği kararların doğruluğu ve etkinliği, mikro ve makroekonomik çevreyi ve aynı zamanda işletmenin bütününe algılayabilmesi ile mümkündür. Yönetici geleceği öngörerek vereceği kararları şekillendirebilmeli, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmeli ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflere yönlendirmeli, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmelidir. Aynı zamanda yönetici bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşıyabilmek için insanları arkasından sürükleyebilmelidir.

Kavramsal yetenek, gerekli bilgileri bir araya toplayarak işletmenin bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun dönemdeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade

¹, <http://www.isahlakidergisi.com/wp-content/uploads/2013/11/sayi-10-tonus-tr.pdf> (12.01.2014)

²Koçel, s. 40

edilebilir. Eren kavramsal yetenekle ilgili olarak şunu söyler: “Bu yetenek türü, üst yönetim basamaklarına doğru çıkıldıkça boyutları küçülen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin planlama ve örgütsel politikanın saptanması ile ilgili eylemleri, orta ve üst yönetim basamaklarına oranla oldukça düşüktür. Yönetim etkinliği için gerekli unsurlar olarak kabul edilen söz konusu yeteneklerden hiç biri tek başına, yalnız bir yönetim basamağı ile ilişkilendirilemez. Görevleri gereği şu ya da bu basamaktaki yöneticiler belirli bir yetenek türüne daha fazla gereksinme duyuyor olsalar bile, diğer yetenekler yönünden de arzulanan düzeye ulaşamadıkları sürece etkili yönetici olamazlar.”¹

Koçel ise bu konuda şöyle düşünmektedir: “Farklı yönetim basamaklarında gereksinme duyulan teknik bir kavramsal yeteneğin miktarı zaman içinde yükselme veya düşme göstermektedir. Buna karşılık beşeri ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneğinin bütün yönetim basamaklarında gün geçtikçe daha çok önem kazandığı ve hakim yetenek türü olma niteliğini kazandığı söylenebilir.”² Sonuçta her geçen gün bilgiye ulaşmak kolaylaşmakta, bu durum bilgiye sahip olmanın önemini azaltmamakla beraber beşeri ilişkilerde başarılı olmak önemini arttırmaktadır. Dünya giderek artan bir hızla gelişmektedir. Gelişen dünyada günden güne çalışanların eğitim ve gelir düzeyleri artmakta bu durum sonucunda ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı gereği üst basamaklarda bulunan saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları daha ön plana çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması için yöneticilerin beşeri ilişkilerde daha iyi olmalarının gerekliliğinin önemi açıktır.

4.YÖNETİMİN EVRİMİ

İnsanlık tarihi boyunca, en küçük insan gruplarından en büyük organizasyonlara kadar yönetim kavramı hep var olmuş ve medeniyet tarihi boyunca insanlar tarafından geliştirilmiştir. Yönetim kavramı insanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan boyutlarıyla yönetim, her dönemde ve her ortamda insanların amaçlarına ulaşmak için yararlandığı en etkili araç olmuştur. Devlet içinde, orduda, kabilelerde vb. tarihe yön veren büyük imparatorluklar yönetilmiş, yıllarca süren savaşların stratejileri

¹ E. Eren, Yönetici Psikolojisi, İstanbul, 1993, s. 180

² Koçel, s. 102

belirlenmiş, insanların işbirliğiyle ihtişamlı yapıtlar yaratılmıştır. XVIII. Yüzyıldan itibaren, sanayi devrimi ile birlikte üretimin şekil değıştirmesi, yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınması gereksinmesini ortaya çıkarmıştır. Teknolojik gelişmeler ve üretim kapasitesinin artışına paralel olarak işyerlerinin ve işgücünün düzenlenmesi sorunlu hale gelmiştir. Peker ve Aytürk yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunanları şöyle sıralar: “Adam Smith, Charles Babbage, Frederic Taylor, Henry Gant, Grant Gilbreth, LilianGilbreth, Henry Fayol.”¹

Eren bilimsel yönetimin gelişimini şöyle anlatmaktadır: “Bilimsel yönetim doğuşunda R. Owen, C. Babbage ve H. V. Poor çalışmalarıyla yardımcı olmuşlardır. XIX. Yüzyılın başlarında bir sanayici olan R. Owen, yönetimin öncülerindendi ve 1800 ile 1828 yıllarında yararlı çalışmalar yapmıştır. Owen fabrikada iş koşullarını iyileştirdi, çalışanlar için çalışma saatlerini azalttı, fabrika işçilerine yemek yardımı yaptı. Charles Babbage ise bilim adamı ve matematik profesörü olarak çalıştı. 1822’de mekanik hesap makineleri ile ilgili buluşuyla tanınan Babbage, ‘Yönetim Açısından Makineler ve İmalatçıların Ekonomisi’ isimli eseriyle önemli bir aşama sağlamıştır.”² Kuşkusuz bu gelişmeler çalışanlar için olduğu kadar işverenler için de faydalı olmuştur. Çünkü, daha iyi koşullarda çalışan insanlardan daha fazla verim alınması kaçınılmaz bir gerçektir.

Yönetim düşüncesinin gelişimine katkı sağlayan pek çok isim ve çalışmadan söz etmek mümkündür. Yönetim kavramının bilimsel anlamda ele alındığı teoriler kısaca şunlardır:

-Klasik Yönetim Teorisi: Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teoriler, genel hatlarıyla başlıca üç grupta incelenebilir:

- Bilimsel Yönetim,
- Yöntem Teorisi,
- Bürokrasi Modeli.

¹ Ö. Peker- N. Aytürk, Yönetim Becerileri, Ankara, 2000, s. 18

² Eren, s. 106

Bu üç teoride ortak düşünce ve amaç verimlilik ve etkinlik olmuştur. Klasik düşüncenin temel varsayımları, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Klasik yönetim teorisi ile ilgili üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Bilimsel yönetimde üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü, yönetsel teoride, hiyerarşik yapılanma, bürokrasi modelinde ise, bürokratik iç etkinlik ve verimlilikle ilgilenilmesi ve dış faktörlerdeki değişikliklerin göz önüne alınmaması, klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayandığını göstermektedir.

-Bilimsel Yönetim: Üretimin artırılabilmesi amacıyla bilimsel yönetim çalışmaları yapılmıştır. Eren bilimsel yönetim uzmanlarından Taylor'un yaptığı çalışmaları şöyle özetler: “XX. Yüzyılın başlarında Amerika’da yeterli iş bilgisine ait işçi sayısı oldukça azdı. Üretimi arttırabilmek için, işçilerin verimliliğini yükseltmek ve işin bazı bölümlerini çıkardıktan sonra işi bütünleştirmek gerekiyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Bir işi en iyi yapmanın bir tek yolu vardı. Taylor da bilimsel yöntemi oluşturacak prensipleri yavaş yavaş ortaya koymaya başladı. Edindiği fikir ve tecrübelerini Midvale Çelik, Simonds Haddehanesi ve Berhlehem Çelik şirketlerinde geliştirdi. Midvale Çelik’te çalıştığı yıllarda, yönetim sistemini üretim hakkında zaman etüdü üzerine dayandırdı. Alışagelmiş yöntemler kullanan çelik işçilerinin, işler üzerinde ne kadar zaman harcadığını analiz etti. Zaman etüdü çalışmalarıyla, bir işçinin en iyi işi en kısa zamanda nasıl yapabileceğini belirledi. Eldeki mevcut araçlarla ne kadar işçiye ihtiyaç duyulduğunu araştırdı.”¹ Bilim kavramının gereği olan ölçme ve değerlendirmelerin yapılması yönetim bilimindeki gelişmelere katkı sağlamıştır.

-Yöntem Teorisi: Yöntem Teorisi yönetimin fonksiyonlarını vurgulayarak daha önceki tanımlardan farklılaşmıştır. Fındıkçı yönetsel teorinin gelişiminde Fayol'un katkılarını vurgulamaktadır. “Fayol, yönetimin tanımını yönetim fonksiyonlarına dayandırarak yapmış ve yönetimi, ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek şeklinde tanımlamıştır.

¹ Eren, s. 109

Fayol, yönetime ilişkin ilkeleri ortaya koymuştur. Fayol' un 14 ilkesini, J. L. Gibson ve diğeri de; yapısal, süreç ve sonuç ilkeleri şeklinde sınıflandırmaktadır.”¹

-Bürokrasi Modeli: Bürokrasi modeli düzen ve disiplini esas alır. MaxWeberörgütsel yapılanmanın ve işleyişin belli hiyerarşik kurallara uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Klasik yönetim düşüncesinde, özellikle biçimsel yönetimde insan makinenin bir parçası gibi görülür. Klasik yönetim düşüncesinin gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı 1930'lu yıllara gelindiğinde, yönetim düşüncesinde insan ilişkileri yaklaşımı adı altında yeni bir bakış açısı getirilmeye başlanmıştır. Bu yeni akımın gelişmesinde, hem değişen dünya konjonktürü, hem de klasik yönetim düşüncesinin eksik yönleri etkili olmuştur.²

-Neo-Klasik Yönetim Teorisi: Davranışsal yaklaşım olarak da ifade edilebilen neo-klasik teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, yani insan unsurunu göz ardı etmeyerek yönetim biliminin gelişimine katkıda bulunmasıdır. Fındıkçı bu konuda şöyle der: “Neo-klasik teorinin ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden yararlanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımlamaktır.”³ Bu teori insanın özellikleri ile beraber insan davranışları, motivasyon kavramı, çalışanların kararlara katılma ve tatmin düzeyi gibi kavramlar üzerinde durmuştur. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini anlayarak bunlara uygun işlerde ve pozisyonlarda çalıştırmak, motive etmek elbette verimliliği arttıracaktır.

Klasik yönetim düşüncesinin temelini bilimsel yönetim oluşturur. Neo-klasik yönetim düşüncesinin temelini ise insan ilişkileri oluşturmaktadır. Karip bu yönetim düşüncelerini karşılaştırırken aslında neo-klasik teorinin klasik teoriyi geliştiren bir teori olduğunu vurgulamaktadır. Karip'e göre klasik yönetim düşüncesi bazı hususlara ağırlık verir. “Klasik teori, genellikle çalışanlar için ekonomik insan görüşünü, yani, çalışanların hemen hemen sadece ekonomik yoldan motive edilebilecekleri görüşünü savunur. Neo-klasik teori, belirli klasik kavramları

¹ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2002, s. 65

² Eren, s. 64

³ Fındıkçı, s. 77

değiştirerek ve genişleterek klasik teori üzerine oturur. Böyle olmakla beraber, şu temel fark vardır. Neo-klasik teori ekonomik insan kavramına doğrudan doğruya karşı çıkar ve klasik teorinin aksine her insanın farklı olduğu görüşünü savunmaktadır.”¹

-Modern Yönetim Teorisi: 1950’li yılların sonlarından itibaren, endüstride neo-klasik ya da insan ilişkileri yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu gören uzmanlar, gerek bilimsel yönetim ve gerekse insan ilişkileri akımının önerilerine tereddütle bakarak araştırmalarına yeniden başlamışlardır. Bu yönetim teorisinde örgüt çevresinin örgüt üzerindeki etkileri de değerlendirme içine alınmıştır. Türkmen bu konuda şöyle der: “Modern yönetim düşüncesi çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü dikkate alır. Modern teorisyenler örgütü uyum gösterebilen yani, yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görürler. Bu sistemde örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilir, kaynaklar yönünden her ikisi de birbirine bağlıdır. Modern teori birden fazla disiplin ile ilgilidir ve pek çok bilimden faydalanmaktadır. Örgüt bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulur.”² Örgütler dış çevreyle de karşılıklı etkileşimde olan açık sistemlerdir. Gerek örgütün dış çevre üzerindeki gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Modern yönetim düşüncesinde örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar. Bu çıktılarından bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme döner. Geribildirim sistemin kendisi ile ilgili bilgi toplanması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedefle karşılaştırarak sapmalar varsa yeni düzenlemeler yapması söz konusudur.

¹ E. Karip, Çatışma Yönetimi, Ankara, 1999, s. 23

² İ. Türkmen, Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, Ankara, 2000, s. 48

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. İLETİŞİMİN TANIMI

Türkçe Sözlükte iletişim şöyle tanımlanmaktadır: “1. Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon. 2. Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muhabere.”¹ Koçel iletişimin bilgiyi aktarmak amacıyla yapıldığını vurgulamaktadır. Koçel iletişimi şöyle ifade eder: “Bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.”² Bilgin iletişimin tanımını şu şekilde yapar: “İnsanlar arasında manaları ortak kılmak.”³ Bayraktaroğlu, iletişimi iki farklı açıdan tanımlamaktadır. Hem bireyler arasındaki iletişimden hem de örgütsel iletişimden bahsettiği iletişim tanımı şöyledir: “Bireyler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Örgütsel iletişim ise bir kuruluşun çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımları ile çalışanları arasındaki her türlü araç, gereç ve yöntemi içermektedir.”⁴

Bilindiği üzere iletişim, Latince kökenli ‘communication’ sözcüğünden gelmektedir. Anlamı, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacı ile insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. İletişim, iletilen bilginin hem gönderici hem de alıcı tarafından anlaşıldığı ortamda bilginin bir göndericiden bir alıcıya aktarılma sürecidir. Arısoy iletişimin her yerde ve her zamanda işte, aile hayatında, sosyal ilişkilerimizde var olduğunu anlatır. “İletişim, nerede nasıl yaşıyor, hangi işi yapıyor olursak olalım, kendimizle ve başkalarıyla anlaşmamızı sağlayan, bizi içinde yaşadığımız toplumun üyesi kılan, son derece önemli bir olaydır. Bu nedenle iletişim, işimizle ilgili olduğu kadar, insan olarak başta ailemiz olmak üzere yakın ve uzak çevremizle olan tüm ilişkilerimizde

¹ TDK, s. 954

² Koçel, s. 307

³ T. H. Bilgin, "Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim", TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi Dergisi, C. 5, S. 2, Ankara, 1996, s. 26

⁴ S. Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003, s. 247

yaşadığımız bir olaydır. İletişim olgusu bu bağlamda toplumsal ve kişisel yaşantımızda temel bir öge olarak yerini alır.”¹ Sosyal ve örgütsel yapının temelini oluşturan iletişim düzeni bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur. İletişim, aynı zamanda, insanları birbirine bağlayan, grup halinde ve eşgüdümlü çalışmalarını sağlayan bir etkileşim süreci, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araçtır. Bu yapısı ile iletişim örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur.

Bir sistem olarak iletişimin en önemli amacının, birbirinden kopuk ve dağınık olan ilişkilerin bir düzene sokulması ve bu doğrultuda bireysel, grupsal veya örgütsel amaçlar arasında bir dengenin sağlanması olduğu söylenebilir. Bu durumda, hem bireysel hem de örgütsel açıdan iletişimin büyük önem taşıdığı söylenebilir. İletişim Psikolojisinin uzmanlarından biri olan Doğan Cüceloğlu iletişimin toplumsal yaşamın temeli olduğunu vurgulayarak şunu ifade eder: “İnsan, ancak ilişkileri içinde var olabilen bir yaratık olduğundan, insanların düşünebilme, düşündüğünü karşındakine anlatabilme yeteneği, toplumsal yaşamın temelini oluşturur.”² Haluk Gürgen ise iletişimle ilgili olarak şunu belirtir: “Kurumlar açısından bakıldığında: iletişim bir kurumun çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir.”³ Amadot yöneticilerin iletişime ayırdığı zaman konusunu vurgulayarak yönetimin sosyal bir olgu olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca iletişim tam olarak sağlansa da motivasyonun olmazsa olmaz olduğuna şu sözleriyle dikkat çekmiştir: “Yöneticinin başarısı ve organizasyonun etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan araştırma, bunların zamanlarını %75 ile %95’ini iletişime ayırdıklarını belirlemiştir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla

¹ B. Arısoy, Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s. 16

² D. Cüceloğlu, Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 2000, s. 219

³ H. Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s. 32-33

temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ekibine aktarır. İşletme içinde ve dışında ne olup bittiğini de yine iletişim aracı ile öğrenir. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için gerek şarttır.”¹ İletişim toplumsal hayatın temelini oluşturur. Kapsama ilişkin Özdönmez'in tanımı iletişimin toplum için önemini vurgular. “Toplumu oluşturan bireyler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir araç olduğu kadar toplum hayatının devamını sağlayan bir sistemdir.”²

2. İLETİŞİMİN TÜRLERİ

İletişim sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olarak üç bölümde incelenebilir.

2.1. Sözlü İletişim

Kaynak ile alıcı arasındaki konuşmanın her türü sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim yazılmış ya da yazılmamış sözcüklerin söylenmesi ile gerçekleşir. Ses ve işitmeye dayalı iletişimdir. Sözlü iletişim en çok yüz yüze gerçekleştirilir. Yüz yüze iletişim aynı yer ve zaman diliminde, sesin ulaşabileceği mesafede gerçekleşir. Değişen iletişim teknolojileri ile aynı yerde olmak zorunluluğu ortadan kalkmıştır. Artık dünyanın her yeri ile eş zamanlı iletişim kurmak mümkündür. Görüntülü, sabit ve mobil telefonlar ve internet ile sözlü iletişimin alanı genişlemiştir. Sözlü iletişim, yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komiteler, oryantasyon (yetiştirme, eğitme) programları gibi çeşitli biçimlerde kurulur. Sözlü iletişimin üstünlükleri hız ve geri bildirimdir. Zayıf yönü ise, örgütlerde mesajın çok sayıda insandan geçmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Kararların ve diğer iletilecek şeylerin otorite hiyerarşisinde aşağıya ya da yukarıya sözlü olarak iletildiği bir örgütte mesajlar bozulabilir.³

¹ E. Maçın, Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YYLT, İstanbul, 2010, s. 17

² M. Özdönmez, Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme, Ankara, 1974, s. 14

³ S. P. Robbins, Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev. S. A. Öztürk), Eskişehir, 1994, s. 55
(www.acikogrenme.acikogretim.edu.tr/PMY204U.pdf (10.03.2013))

Sözlü iletişimin bir diğer adı da ‘konuşma’dır. Alıcının iyi bir dinleyici olması yanında kaynağın da iyi bir konuşma yapması, sözlü iletişimi verimli hale getirir.

İyi bir konuşmanın özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

“- Yapıcıdır.

- İlginç konuları kapsar.

- Konuşmacının kişiliği ile bütünleşir.

- Bir amacı vardır.

- Sağlam bir konuşma yöntemi üzerine kuruludur.

-Dinleyicilerin ilgi ve dikkatini canlı tutar.

- Sağlam verilere dayanır.

- Etkili bir ses tonu, el ve yüz hareketleri gerektirir.

- Canlı bir dil, hareketli bir üslup gerektirir.”¹

2.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, konuşulan dilin dışında jestler, mimikler veya dilsel olmayan işaretler aracılığıyla ifade edilen iletişim biçimlerini kapsar. Günlük iletişimin önemli bir kısmı sözsüz iletişime dayanır. Görülebilir kanal ve yarı dilsel kanal olarak ikiye ayrılır. Görülebilir kanal, jestler, mimikler, yüz ifadeleri, beden duruşu gibi unsurlardır. Yarı dilsel kanal ise sesin tonu, şiddeti, hızı, vurgular gibi unsurlardır. Bu konuda psikoloji ilminin zirvelerinden Alfred Adler şöyle demektedir: “Başkaları ile ilgilenmeyen insanlar hayatta daima büyük güçlüklerle karşılaşmaya mahkumdurlar.”²

Eserleri neredeyse tüm dünyada birer klasik niteliği kazanan Dale Carnegie bu hususta şu görüşü savunur: “Telefonla konuşurken bile muhatabınız ses

¹, http://www.dho.edu.tr/sayfalar/00_Anasayfa/11_Pusula/70/guzel-ve-etkili-konusmanin-10-temel-ilkesi.html

², <http://nagahankurt.blogspot.com/2013/08/dost-kazanmak-ve-sevilmek.html> (14.01.2014)

tonunuzdan bu konuşmadan ne kadar mutlu olduğunuzu anlamalıdır. Sizin ona değer vermeniz, onu size samimi olarak yaklaştıracaktır. Başkalarına karşı samimi ve derin bir ilgi gösteriniz.”¹ Özdemir sözsüz iletişimin önemini şöyle vurgular: “Yüz yüze iletişim içerisinde yer alan ve bireylerin söz ve yazılarıyla anlatamadıkları fakat, kendilerini bir şekilde ifade eden her türlü mesajı içeren bir iletişim şeklidir. Sözsüz ifadeler, heyecanları, duyguları, hatta gizlenmeye çalışılan ya da anlatılamayan pek çok mesajı barındırdıkları için etkileri oldukça fazladır.”²

'Beden dili' de denilen sözsüz iletişim, iletişimin temel türlerindendir. İletişimde sözcüklerin daha önemli olduğunu düşünürüz. Fakat yapılan araştırmalar beden dilinin daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu konuda öncü profesörlerden Albert Mehrabian, 1970 ve 1980’lerde insanlar arası iletişime bakışımızı değiştirecek bir araştırma yapmıştır. Sonuçta birisini dinlerken, onun sözlerinden çok vücut dilinden ve ses tonundan duygusal ve düşünsel çıkarımlar yaptığımızı ortaya çıkarmıştır. Hatta söylediklerimiz vücut dilimiz ile uyuşmadığı zamanlarda, dinleyenler kelimelere değil, sergilediğimiz vücut diline inanır. “Mehrabian’ın araştırması gösterir ki tutumlarımızın ve düşüncelerimizin sadece %7lik kısmını söylediğimiz kelimelere yansıtırız. Geri kalan %93’lük bölümün, %38’ini ses tonu ve %55’ini yüz ifadeleri oluşturur.”³ Ken Cooper bu konuda şöyle bir örnek vermiştir: “Başkan Franklin Roosevelt de, sözsüz iletişimle özellikle ilgilenir. Bir akşam sıkıcı bir kabul töreni sırasında biraz eğlenmeye karar verir. Her konuk önüne gelip, 'İyi akşamlar Sayın Başkan, nasılsınız efendim?' dediğinde, hoş bir gülümseme ile sıcak bir şekilde, 'İyiyim, teşekkür ederim. Az önce kaynanamı öldürdüm.' der. Kabul sırasında tek bir kişi bile bu söze tepki göstermez. Hatta bunu işittikleri bile şüphelidir.”⁴ Bir şeyi hangi kelimelerle anlattığımızdan çok hangi tavırla anlattığımız önemlidir. Çalışanlar yöneticisinden sert bir üslupla kuracağı övgü cümlesi yerine yumuşak bir üslup ve şefkat cümleleri içine sıkıştırılmış bir ikazı duymayı tercih edebilir.

¹.....<http://www.dersimiz.com/kaynaklar/Dost-Kazanmak-Ve-Insanlari-Etkileme-Sanati-7.html>(24.10.2013)

²E. Özdemir, Güzel ve Etkili Konuşma Sanatı, İstanbul, 2000, s. 24-25

³.....<http://www.psikoloji.com.tr/yetiskin/yasam/dokunmak-en-iyi-iletisim-seklidir-1639.html>(24.10.2013)

⁴K. Cooper, Sözsüz İletişim, (Çev. T. Yalkı), İstanbul, 1989 (www.chromeostr.com/android-app/ogretmeninbedendili/sayfa/5.html(20.10.2013)

2.3. Yazılı İletişim

Yazı, insanın ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin bir ürünüdür. Yazının bulunması bilgi ve deneyimlerin sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlamıştır. Bu gelişme bir dönemin kapanıp yeni bir dönemin açılmasını sağlamıştır. Her insan nesline daha önce yaşayan nesillerin bilgilerine ulaşp bu bilgilerin üzerine yeni bir şeyler ekleme ve hepsini kendisinden sonraki nesle aktarabilme olanağı sunar. Son yıllarda bir yıl gibi kısa bir zamanda insanlık tarihi boyunca gerçekleştirilen gelişmelerden daha fazla gelişme sağlanabilmesi gelişim hızı hakkında dikkat çekicidir.

İnsanlar arası ilişkilerde ve iletişimde hem bağlayıcı hem de güvenlik sağlayıcı bir özelliğe sahip olan yazı, başkalarına ulaştığında inkar edilemez bir gerçeklik kazanır. Ortam, zaman ve mekan gibi öğelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlamalarda yazılı iletişimde aşılr. Yazılı iletişim alıcıya yani okuyucuya, yazının içeriği üzerinde derinlemesine düşünme imkanı da verir. Arısoy örgütün işleyişinde yazılı iletişimin önemini şöyle vurgulamaktadır: “Yazılı iletişim araştırma raporları, özel raporlar, aylık raporlar, muhasebe raporları, gelişme raporları, geçici raporlar, mektuplar, telgraflar, bültenler, yıllık raporlar vb. örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren ve alınan kararlara ilişkin bilgi veren raporları içerir.”¹ Bunların yanı sıra yazılı iletişim, mektuplar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri ile el yazması ve basılı notları, faks ve bilgisayar ağı ile yollanan belgeleri de içermektedir. Yazılı iletişim kalıcıdır, kanıtlanabilir. Daha mantıklı ve açıklayıcıdır. Sakıncası ise, zaman, geri bildirimin olmayışıdır.

¹ Arısoy, s. 8

3. İLETİŞİMİN AMAÇLARI ve İŞLEVLERİ

İletişim toplumun varlığı ve bu varlığın sürdürebilmesi için zorunlu bir eylemdir. Yalçinkaya işletmelerde eşgüdüm sağlamak amacıyla iletişimin zorunluluğuna şu sözleriyle dikkat çekmektedir: “İletişim fikir, bilgi ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması olduğuna göre, bilgi alışverişi işletmelerde koordinasyonun işlerliği açısından önemli bir gerekliliktir. İşletmede bilgi akışının aksaması demek koordinasyonun aksaması demektir.”¹

Kuşkusuz, bütün insanlar her iletişim eyleminde bilgilenmek, ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlenmek vb. bir dizi nedeni ve amacı vardır. Bu amaçların bir kısmı, karşılığını veya ödülünü hemen elde etmek istediğimiz amaçlardır, bir kısmı ise uzun vadeli beklentilere dayanır. Schramm, amaçlarla ilgili beklentileri ikiye ayırmaktadır: "Gecikmeden ödüllendirilmeye yönelik beklentiler ve sonradan ödüllendirmeye yönelik beklentilerdir.”² İletişimin amaçları karşılığı hemen beklendiğinde tüketime yönelik, daha sonraki ödüllendirmeler hedeflendiğinde araçsal olarak ayırt edilebilir.

Birey için iletişimin temel amacı, kendisi ile çevre arasında olan ilişkiyi etkileyebilmek, yönlendirebilmek, dış güçlerin hedefi olmak yerine, kendisini güçlü kılabilmeyi sağlayabilmektir. Bu bağlamda iletişim, insanın çevresi ve kendi yaşamı üzerinde etkin ve belirleyici olabilme çabasını yansıtır. Zıllıoğlu iletişimin temel amacını çevre üzerinde etkili olmak olarak şu şekilde belirtir: “Bireyin bu çabasının ardında başkalarından hemen ya da sonraki bir zamanda kendi isteklerine uygun yanıtlar, tepkili alabilme beklentisi yatar....iletişimin kişi açısından özel amaçları ne olursa olsun, temeldeki amacı çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmektir.”³ İletişim toplumsal sistemin sürekliliğine katkıda bulunmak amacı ile norm ve değerleri aktararak yönlendirerek toplumsal yaşamın kolaylaşmasına hizmet eder. Toplum dediğimiz varlığın toplumsal ilişkiler

¹ M. Yalçinkaya, Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya 2007, s. 4

² <http://eogrenme.anadolu.tr/eKitap/ILT103U.pdf> (24.10.2013)

³ M. Zıllıoğlu, İletişim Nedir? , İstanbul, 1993, s. 4

bütünü ve bu ilişkilerin de ancak iletişim ile sürdürülebiliyor olması, iletişimin toplumsallaştırma işlevini açıkça ortaya koymaktadır.

4. TEMEL İLETİŞİM SÜRECİ ve UNSURLARI

Süreç, Türk Dil Kurumunca Türkçe Sözlükte şöyle ifade edilir: “Aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi, vetire, proses.”¹ Toplumbilim iletişimde süreç kavramını şöyle tanımlar: “Bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi.”² Bunun dışında süreç kavramı şu şekilde de ifade edilmiştir: “Zaman içinde sürekli değişen bir olgu”³ ya da “Süregelen herhangi bir durum”⁴ olarak da tanımlanmaktadır. Herhangi bir şeyin ya da olgunun süreç olduğunu veya süreç karakteri taşıdığını söylediğimizde, o şeyin tek bir başı ya da tek bir sonu olan belli bir olgular düzeni olmadığını belirtmiş oluruz. Belli bir süreç içinde bulunan herhangi bir şey durağan bir yapı göstermez. Aksine hareketlidir, etkindir ve sürekli bir değişim içerisinde bulunur. En önemlisi de süreç içinde bulunan öğeler birbirleriyle sürekli bir ilişki içerisinde olup, her bir öğe, öteki öğeleri etkiler ve sürekli olarak diğer öğelerden etkilenir.

Aydın iletişimin kişilik özelliklerini yansıttığına dikkat çektiği değerlendirmesinde şöyle der: “İletişim, iletişime katılan kişilerin toplumsal, kültürel koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerini de yansıtır. Bir başka deyişle iletişim, algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez..... İletişimi kuranlar arasında etkileşiminin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek son derece zor olduğundan, iletişim sürecinde belli ve kesin bir başlangıç ve sondan söz edebilmemiz de oldukça zordur.”⁵ İletişim en yalın anlamda duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli sembollerle anlatan gönderici yani kaynak ile bu sembolleri çözümleyip, algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir. İletişim sürecinin işleyişi, belli bir iletişim durumunda

¹ Berberoğlu, s. 1830

² ...,www.kirklareli.edu.tr/download/by-files/97465611.html (24.10.2013)

³TDK, s. 1830

⁴TDK, s. 1830

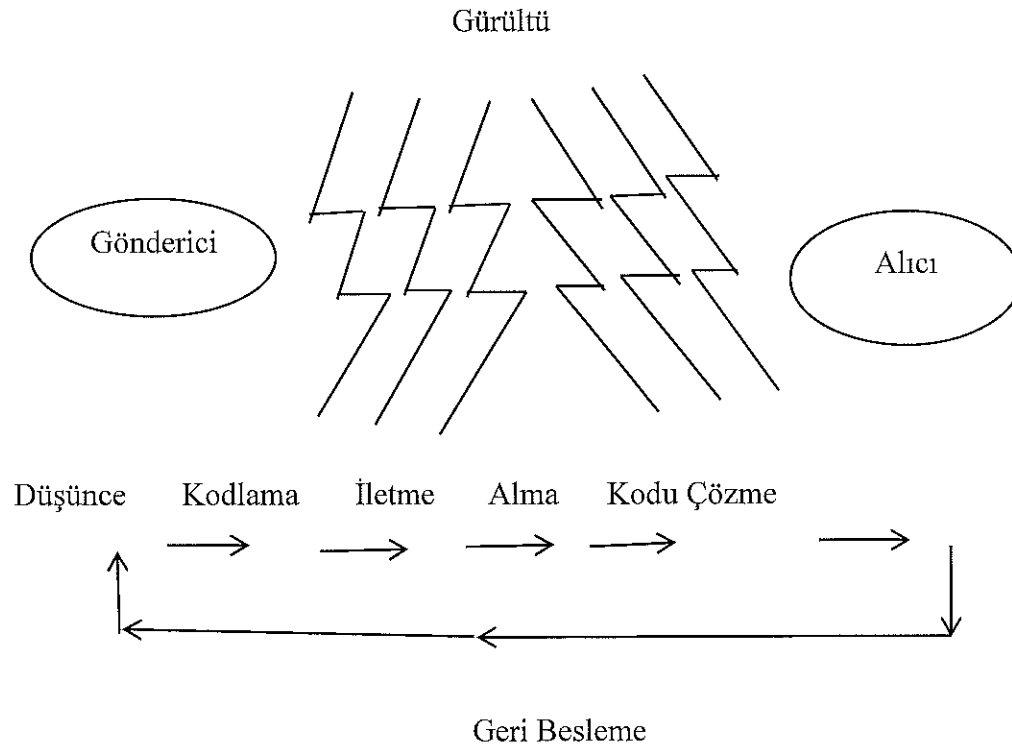
⁵M. Aydın, Çağdaş Eğitim Denetim, Ankara, 1986, s. 142

iletişimde yer alan ögeler ve bunların karşılıklı ilişki ve etkileşimlerini gösteren bir model üzerinden incelenebilir. Kişiler arası iletişimi temel alan bu modele göre işlevsel açıdan kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa olmak üzere iki aşamalı bir işleyiş söz konusudur.

- Birinci aşama, anlamlandırma yani kaynağın içinde bulunduğu durumu değerlendirip sonra amacına uygun mesajları zihinsel olarak oluşturması ve mesajları kodlama, mesajları gönderme süreçlerinden oluşur.

- İkinci aşama, algılama ve kod açma, yorumlama, kodlama ve geri besleme süreçlerinden oluşur.

Şekil.2. İletişim Süreci



Kaynak: M. Atak, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, S. 2, İstanbul, 2005, s. 59

4.1. Kaynak

İletişim sürecini başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişi ya da örgütlerdir. Sabuncuoğlu ve Tüz kaynağı şöyle tanımlamaktadır: “Kaynak (gönderici), mesajı ileten insan veya insan gruplarıdır.”¹ Kaynak, göndermek istediği mesajı ilk önce fikir olarak zihninde oluşturur ve daha sonra bu fikri kodlar. Yani, sözcüklere, rakamlara ve şifrelere dönüştürür. Kaynak herhangi bir durumda diğer insanlara düşünce ve duygularını aktarma girişiminde bulunan kişidir.

Kaynak, iletmek istediği duygu, düşünce ve bilgisini alıcının algılayıp, anlayacağı sembolleri kodlayarak mesaja dönüştürür. Kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirme durumu, iletişim becerisine, tutumuna, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim ve bilgisi ile toplumsal, kültürel etkenlere bağlı olarak değişir.

4.2. Mesaj

Türkçe sözlükte mesaj şöyle tanımlanmaktadır: “Yazı veya sözle verilen, gönderilen bilgi, bildirme yazısı, ileti.”² Mesaj, bir şeyi iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve işitsel sembollerdir. Baltaşlar mesajı şöyle tanımlamaktadır: “Mesaj bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, yazılı veya sözsüz anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollerdir. Bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin alıcının duyu organlarıncı algılanmasına yöneliktir. Mesaj alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa anlatım o ölçüde başarılı olacaktır.”³

Mesaj, kod ya da sembol gruplarından, mesajın içeriğinden, kaynağın kodlarından, kaynağın içeriği seçmek ve düzenlemek için verdiği kararlardan etkilenir. Sabuncuoğlu mesajla ilgili olarak şöyle der: “Mesajın dili alıcı tarafından zorlanmadan anlaşılabilir, açık, kesin ve net olmalıdır. Mesajın içeriği ise iletilmek istenen bilgi ve düşüncenin ele alınış biçimidir.”⁴ Erdoğan’a göre mesajların özellikleri, “anlaşılabilirlik, açıklık, doğru zamanlama, kanal ve gizlilik.”⁵

¹Z. Sabuncuoğlu- M. VergilielTüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s. 26

²TDK, s. 1377

³Z. Baltaş- A. Baltaş, Bedenin Dili, İstanbul, 2003, s. 30

⁴Sabuncuoğlu- VergilielTüz, s. 26

⁵İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1983, s. 88

4.3. Kodlama

Kodlama, bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmesidir. Solmuş kodlama için şöyle der: "İletişim göndericinin zihninde tasarladıkları ile başlar. Gönderici kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre bir düşünce ya da imaj oluşturur. Bunları alıcının anlayacağı şekilde kendi algılamasına bağlı olarak düzenleyerek kelimeler, şekiller, rakamlar, semboller şeklinde kodlar ve bir mesaj olarak iletişim kanalından geçirerek alıcıya ulaştırır."¹ Mesaj, göndericinin duygu ve düşünce ve isteklerini ortaya koyan sembollerdir. Göndericinin kullandığı kavramları mesaj oluşturacak şekilde kodlar. İletişimin etkin olması için hem alıcı hem gönderici mesajı aynı şekilde algılayabilmeli ve anlayabilmelidir. Konuşulan diller, yazılı ifadeler, resimler, grafikler, jestler, mimikler hepsi birer kodlanmış mesajdır.

4.4. Kanal

Öztürk kanalı anlatırken şöyle der: "Mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yoldur. Örneğin, telefon görüşmesinde haberleşme kanalı kablolu ve kablosuz telefon teknolojisi tarafından kullanılan kanallar, internet ağı, bazı emir talimatlar, gazeteler, rapor ve bültenler, ofis gazeteleri vb."² Bu bakımdan kanal, alıcı ile kaynak arasındaki köprüdür. Bir başka deyişle, kaynak tarafından kodlanan mesajın alıcıya gitmek için izlediği yoldur. Mesajın iletilmesinde kullanılan iletişim araçları kanal işlevini görür. Solmuş kanal ile ilgili olarak şöyle der: "Hava, telefon, faks, bilgisayar, konferans ya da paneller, ilan tahtaları, herhangi bir yazılı metin ya da beden diline ait ifadeler iletişim sürecinde bire bir iletişim kanalı ya da aracı olarak işlev görürler."³

İletişim kanallarını genel olarak kişiler arası ve kitle iletişimi olarak iki ana başlık altında sınıflandırarak açıklayabiliriz. Kişiler arası iletişim kanalları, kaynak ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda, örneğin söz, yazı, resim, fotoğraf ya da

¹T. Solmuş, İş yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s. 114

² M. Öztürk, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003, s. 26

³ Solmuş, s. 115

hareket bağlamında söz konusudur. Kitle iletişim kanalları, kaynak tarafından kodlanan bir mesajın, televizyon, radyo, film, gazete, video vb. gibi kitle iletişim araçlarıyla iletilmesi durumunda gerçekleşir. Kitle iletişimde kullanılan kanallar, birey ya da grup olarak kaynağın mesajlarını çok sayıdaki alıcı gruplara ulaştırmalarını sağlar. İletişimin etkili olabilmesinde, kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişimin amaçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekanın sınırlılıklarına bağlı olarak değişir. İletişimde, kime, ne için, neyi iletmek istediğimiz ile kullanacağımız kanal arasında da sıkı bir bağ bulunmaktadır. Özellikle kitle iletişiminde kanal seçimi, en az maliyetle en çok sayıda kişiye hangi kanalların ulaşabileceği, hangi kanalların en çok etkiye sahip olduğu, hangi kanalların kaynağın amaçlarına daha çok uygunluk taşıdığı ve hangi kanalların mesaj içeriğine daha uygun olduğu gibi bir takım ölçütler dikkate alınarak belirlenir. Yüz yüze iletişim en etkin ve verimli iletişim şeklidir. E-Posta hızlı ve etkili iletişim aracı olmakla birlikte, sözsüz iletişimi kullanılamıyor olması, e-postada duyguların aktarılmasını engeller.

4.5. Alıcı

İletiyi alan taraftır. Alıcı, kaynağın gönderdiği mesajın hedefi olan kişi, grup ya da kitledir. İş hayatında olduğu kadar aile ve toplum hayatında da iyi bir alıcı yada başka bir deyişle 'dinleyici' olmak iletişim becerimizin temelini oluşturur. Dinlemeden algılamak mümkün değildir. Öztürk de alıcının algılayabilmesi için iyi bir dinleyici olması gerektiğini şöyle vurgular: “Alıcı, etkin iletişim süreci için iyi bir dinleyici olmalıdır. Alıcı, iletişim sürecinin son aşamasıdır.”¹ İletişim sürecinin tamamlanması alıcının mesajı çözümlemesi, ona anlam vermesi ile olur. Sözlü iletişimde alıcının yani dinleyicinin verilen mesajı algılamaya konsantre olması önemlidir.

4.6. Kod Açma (Çözümleme)

Kod açma, mesajın alıcı tarafından alındıktan sonra yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması süreci olarak tanımlanabilir. Solmuş iletişimin bu aşamasında alıcının kendi duygu ve düşüncelerine göre değerlendirme yapmasına vurgu yapar.

¹Öztürk, s. 26

“Kod açma, alıcının kendisine ulaşan mesajı algılayıp kendi duygu ve düşüncelerine göre değerlendirmesi, yorumlaması ile ilgilidir. Mesajın alıcı için yeni olup olmaması, diğer mesajlardan farklılığı ya da benzerliği, alıcının kişisel ihtiyaçları, beklentileri geçmiş deneyimi gibi faktörler mesajın yorumlanmasında etkili olur.”¹ Tüm dünyadaki insanların yorum ve tespitlerine saygı duyduğu büyük mistik ve düşünürümüz Mevlana'nın şu özlü sözü kod açmanın alıcıya özgürlüğünü vurgular: "Sen ne kadar verirsen ver, karşındaki kabı kadar alır."

4.7. Geri Bildirim

Geri bildirim, gönderici tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından ne kadar anlaşıldığını belirten süreçtir. Akdur yönetici için geri bildirimün önemini anlatırken şöyle der: “Yönetici, hangi yöntemle (sözlü, yazılı, elektronik aygıtlar kullanarak) iletişim kurarsa kursun, alıcıların geri bildirimine olanak tanımalı ve geri bildirim istemelidir. Çalışanların tepkilerini, gözlemeli, öğrenmeye çalışmalı ve bilmelidir. Aynı şekilde, kendisi de alıcıya geri bildirim yapmalı ve sonuçları iletmelidir. Özetle, iletişimi tek yönlülükten kurtarmalı, iki yönlü ve hatta çok yönlü hale getirmelidir.”² Solmuş bu konuyu şöyle ifade eder: “Geri bildirim, alıcının kendisine gelen bilgi ya da mesajı kendi anlam çerçevesinde algılaması anlaması yorumlaması ve buna paralel olarak da göndericiye iletişim kanalı aracılığıyla tepki verme sürecidir. Olumlu ya da olumsuz olabilir. Geri bildirim verilmesiyle iletişim süreci çift yönlü iletişim tamamlanır.”³ Duygu Altuğ geri bildirimini şöyle anlatır: “Geri bildirim, alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıttır. Geri bildirim, bir bireyin, bir başka bireyin gerçekleştirdiği herhangi bir etkinlik hakkındaki düşüncelerini belirtmesi sürecidir.”⁴

Yöneticiler kendilerine iletilen mesajların geri bildirimlerinin şu özellikleri taşımasına önem vermelidir:

- Anlaşılır,

¹ Solmuş, s. 116

² R. Akdur, Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu, Ankara, 2003, s. 56

³ Solmuş, s. 117

⁴ D. Altuğ, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s. 21

- Kabul edilebilir,
- Diğerleri tarafından takdir edilebilir olmasına dikkat etmelidir.
- Geri bildirimin yıkıcı değil, yapıcı olmasına özen göstermelidir.

Akdur yapıcı geri bildirim vermenin şartlarına dikkat çekerken şunları söyler: “Yönlendirici verdiği geri bildirimde samimi olmalıdır ve güven duygusuna dayalı geri bildirim yapmalıdır. Verilen geri bildirim kişiye özgü olmalıdır. Alıcı istekli ve almaya hazır olduğunda geri bildirim verilmelidir. Geri bildirim alıcıya yeterli miktarda verilmelidir.”¹

Baltaş geri bildirimde yer alması gereken özellikler şu şekilde sıralar: “ Tam olarak dinlemeli ve anlamaya hazır olmalıdır. Sözcüklerin içeriğine aktarılacak istenen duygulara açık olmalıdır. Sözcüklerin, sözcük anlamları dışında verici de ne anlama geldiklerini tanımayı istemelidir. Kodu açılan mesaj ile kodlanan mesajın anlam bütünlüğünü kontrol etmelidir. Ana konuyu kaçırmamalı, özetlemeler yapmalıdır. İletişimi ön yargı ve dirençle kesmemelidir. Vericinin duygularını anlayabilmeli, farklı insanların bakış açılarında bakabilmelidir. Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce, anlaşılacak noktaları açıklığa kavuşturmalıdır. Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında sözcükleri ve beden dilini kontrol etmelidir. Karar anında bile iletişimi kapatmadan doğru dinlemeli ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürmek çabasıyla vazgeçmemelidir.”²

4.8. Gürültü

Gürültü, iletişimdeki mesajın anlaşılmasını ve iletilmesini etkileyen her türlü faktördür ve iletişim sürecinin her aşamasında bulunabilir. Aktarılan mesajın algılanmasını olumsuz yönde etkileyen unsurlardır. Gürültü normalde ifade ettiği anlam dışında dikkat dağıtan başka unsurlar olarak da kullanılmaktadır. Solmuş gürültü için şöyle der: “İletişim sürecini bozan ya da iletişimin kalitesini ve etkinliğini olumsuz etkileyen herhangi bir faktördür. Sürecin her aşamasında ortaya çıkabilir. Gereksiz tekrarlar, kullanılan kelimelerin anlamını bozan beden dili

¹ Akdur, s. 98

²Baltaş- Baltas, s. 32

hareketleri, fiziksel kaynaklar (aşırı sıcaklık, korna sesleri vb.) iletişimde gürültü ögesine örnek olarak verilebilir.”¹

5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Örgüt, ortak bir amacı ya da işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin yada kurumların oluşturduğu birlik olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, insanların belirli amaca ya da amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek her anlamda güç birliği yapmalarından doğan yapılara örgüt denir. Örgütü oluşturan bireyler arasında bilgi alışverişi olması gerekmektedir.

6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TANIMI

Duygu Altuğ konuyla ilgili bir çalışmasında şöyle der: “Örgütsel iletişim, örgütün bütünü içine alan ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi değişimi sürecidir.”² Örgütsel iletişimi, İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler konulu makalelerinde şöyle tanımlıyorlar: “Örgütsel iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, doğrudan sözlü, yazılı ve ya sözsüz kanallardan veya dolaylı (teknoloji, telefon, faks, bilgisayar vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir.”³

Örgüt içinde etkin olarak düzenlenmiş bir iletişim ağı yöneten ve yönetilenlerin işi anlamalarını ve işe daha çok motive olmalarını sağlar. “İletişim bir taraftan diğer tarafa mesaj iletilmesidir.”⁴ Örgütler birçok kişinin ortak amaçlar için çalışması ile başarıya ulaşır. İnsanların hem kendi amaçları hem de örgüt amaçları için bir araya gelerek çalışmalarını iletişim sistemini zorunlu kılar. “Örgütsel sistemler aynı zamanda iletişim sistemleridir.”⁵ Örgüt içinde ve örgütler arasında iletişim karmaşık bir süreçtir. İletişim sürecinin işleyişinde pek çok noktada engeller ortaya çıkabilir. Emirlerin, haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılması, çalışanların davranışlarını etkiler. “Çalışanlar, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve

¹ Solmuş, s. 118

² Altuğ, s.102

³ İ. Bakan- T. Büyükbeşe, " Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 7, Antalya, 2004, s. 5

⁴ Berberoğlu, s. 117

⁵ T. Ergun, Kamu Yönetimi, Eskişehir, 1998, s. 147

bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler.”¹

7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM ÇEŞİTLERİ

Örgütsel iletişim, örgüt içi iletişimi ve örgütün çevre ile olan iletişimini kapsayan bir süreçtir. Her işletmede bir iletişim ağı vardır. İşletmenin kültürünü göre şekillenen iletişim ağlarına iletişim kanalları denir.

7.1. Biçimsel iletişim

Biçimsel iletişim örgütün hiyerarşik yapısıyla ilgili, önceden planlanmış bir süreçtir. Buradaki kanallar açık ve belirgindir. Örgüt şeması ile belirlenir. Gürgeç'e biçimsel iletişimi şöyle anlatır: "Biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, örgüt içindeki ve örgütle çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alış verişini sağlamak üzere, örgütlenme sürecinde belirlenmiştir. Genel olarak, örgüt şemasındaki dikey ve yatay hatlar biçimsel iletişim kanallarını gösterir. Ancak örgüt şeması, biçimsel örgütü tam olarak göstermediği gibi, tüm biçimsel iletişim ilişkilerini ve kanallarını da içermez.”² Biçimsel iletişim, üç grupta incelenebilir: Dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim.

7.1.1. Dikey İletişim

Özellikle büyük örgüt yapılarında, hiyerarşik basamakların fazlalığı nedeniyle astlarla üstler arasında dikey iletişim yoluyla kurulan bilgi alış verişinin hızında ve etkinliğinde bir düşüş gözlenmektedir. Dikey iletişim aracılığı ile iletilen bilgiler iş görenler arasında doğal bir süzgeçten geçmektedirler. Hiyerarşinin her basamağı iletileri kendi işine gelen bir biçimde belirli şekillerde yorumlamakta, bu arada iletinin yapısında da bazı değişmelere neden olmaktadır.

¹,<http://www.isguc.org/?p=makale&id=182&cilt=6sayi=1&yil=2004>, (24.10.2013)

² Gürgeç, s. 64

7.1.2. Yatay İletişim

Örgütlerde eşdeğer konum ve eşit statüdeki yöneticiler veya çalışanlar arasında üst kademelerin dikkat ve vaktini almadan gerçekleşen iletişim şeklidir. Üst düzey yöneticilerin çalışmalarında daha kolay hareket etmelerini sağlar. Kurumsal iletişime hız kazandırır. Tüm örgütlerde işbirliği süreçlerini artırır. Eren ve Akman yatay iletişimin örgüt koordinasyonuna katkısından bahsettiği çalışmasında şöyle demektedir: “Yatay iletişim, örgütlerde aynı düzeydeki, departman yöneticileri ve çalışanlar arasında: bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan gerçekleşir. Yatay iletişim yüksek düzeyde koordinasyon gerektiğinde önem kazanır. Çalışanların tüm örgüt işlemleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar, çalışanların aynı tür sorunlar yaşamaktan kurtarır, örgüt iklimine olumlu katkısı olur, örgütte koordinasyonu iyileştirir ve örgütsel işleyişi hızlandırır.”¹ Çalışanlar yatay iletişim ile daha geniş ve daha hızlı bilgi sahibi olur. Gününbirlik oluşan problemlere üst yönetimin zaman ve dikkatini çalmadan çözüm bulunabilir.

7.1.3. Çapraz İletişim

Birimlerin kendi aralarında çözebileceği bir konu için üst kademe yöneticilerin kıymetli zamanını kullanmasına engel olan iletişim biçimidir. Çapraz iletişim örgüt kültürünün oluşmasında da etkili olur. Örgüt içinde haberleşme hızını artırır. Erkal çapraz iletişimin kısa sürede yapılabilmesine dikkat çektiği çalışmasında şunları belirtir: “Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki departmanların, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğunlukla uzun olan dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağan üstü durumlarda kısa sürede iletişimin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.”² Çapraz iletişim farklı birimlerin birbirleri yardımlaşmalarını kolaylaştırır. Çapraz iletişim özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alışverişi amacıyla kullanıldığında çok faydalı olur. Aynı zamanda orta ve ilk basamak yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi durumunda yetki karmaşası yaşanabilir.

¹M. Erden- Y. Akman, Eğitim Psikolojisi, Ankara, 1995, s. 56

²M. Erkal, Sosyoloji, İstanbul, 1987, s. 33

7.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütte yer alan insanların belli bir form dışında, kendiliğinden, kayıt dışı haberleşmesi olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle dedikodu, söylenti, fısıltı gibi mekanizmalardır. Kolaylıkla engellenemediği gibi bazen kullanılması da söz konusudur. Örgütlerdeki iletişim süreci biçimsel olmayan aracılığıyla da kurulabilir. Sosyal etkileşimden kaynaklanan biçimsel olmayan iletişim yolu, günümüzde çeşitli örgütlerin yönetimleri tarafından, örgüt içinde çabuk yayılmasını istedikleri mesajları ve duyguları iletmekte kullanılan bir yöntem haline gelmiştir. Bununla birlikte bu tür iletişimde her zaman yönetimin iş görenler arasında yayılmasını istedikleri bilgi aktarılmaz. Bilgi iş görenler arasındaki aktarım sürecinde dönüşüme uğrar, dolayısıyla biçimsel iletişimin gücünü zayıflatır.

8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ve MOTİVASYON

İletişim, düşüncelerin, duyguların ve bilgilerin kişiler arasında aktarılmasıdır. İnsan bir toplum içerisinde yaşayan sosyal bir varlıktır. İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturur. Sağlıklı bir iletişim, işletmelerde çalışan motivasyonunu için önem arz eder. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Profesör Overstreet bu konuda şöyle der: “Önce karşınızdaki insanda istek uyandırın. Bunu başaran tüm dünyanın desteğinin alır. Başaramayan yaşamını yalnız sürdürmek zorunda kalır”¹ Göçer bu konuda şöyle demektedir: “Bir örgütü oluşturan bölümlerde astların üstlerine kolay ulaşabilmeleri o kurumdaki örgütsel iletişimin yeterliliği konusunda önemli bilgiler verir. Astların bölüm yöneticisine sorunlarını ve önerilerini iletmek üzere kolayca ulaşabilmeleri o bölümde hiyerarşiyi oluşturan halkaların çok fazla ve katı olmadığını, astların üstleriyle iletişimini engellemede önemli bir role sahip olan yönetici korkusu duygusunu yaşamadıklarını, yöneticilerin astlarını dinlemek için zaman ayırdıklarını, onların görüş ve önerilerine değer verdiklerinin ve astların daha yaratıcı ve inisiyatif kullanmalarını olanaklı kılan bir yönetim anlayışının var olduğunu göstermektedir.”²

¹ D. Carnegie, Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı, (çev. N. Uzunali), İstanbul, 2004, s. 53

² Y. Göçer, Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, , Marmara Üniversitesi SBE,YYLT, İstanbul, 2010, s. 95

Günümüzde motivasyonun iş yaşamındaki önemi anlaşılmış bulunmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün başarısından motivasyon olmadan söz etmek mümkün değildir. Öztürk insan kaynaklarının örgüt için önemini belirttiği çalışmasında şöyle demektedir: “Şirketlerin en önemli varlıkları insan kaynaklarıdır. Bir işletme, ancak insan kaynağını doğru yönlendirip değerlendirebildiği sürece gelişme, büyüme ve kriz süreçlerinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sürdürebilir. İnsan kaynağını değerlendirmek, elbette, personeli optimal konum ve verimde şirketle bütünleştirmekle söz konusu olabilir. Tam bu noktada performans yönetimi kilit bir rol oynamaktadır.”¹

İşletmenin verimliliği ve karlılığında insan faktörünün önemi konusuna vurgu yapan Dr. Cüneyt Ülsever şöyle demektedir: “İnsan, verimliliğe, dolayısıyla bir işletmenin temel hedefi karlılığa en fazla katkısı olan iktisadi faktördür. Her iktisadi faktör gibi aynı zamanda bir yatırım faktörüdür. İşletmeler insana yatırım yaparlarsa ondan daha fazla verim alırlar.”² İnsana yatırım çalışanların eğitimle bilgi ve becerilerinin artırılmasını içerir.

9. İLETİŞİM BECERİLERİ

Beceri kişinin kişisel yatkınlık ve öğrenmeye bağlı olarak bir işi başarma bir işlemi amacına uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak ifade edilebilir. İletişim becerisi ise kolay ve etkili iletişim kurabilmeyi ifade eder. Etkili iletişim kurabilmek için gerekli faktörleri şöyle sıralayabilmek mümkündür:

- **Kendini tanımak:** İnsanın her şeyden önce kendini tanıması gerekir. Kimdir? İçinde bulunduğu çevre için neyi ifade etmektedir, başka bir deyişle bulunduğu ortamdaki rolü nedir? İnsan bunların farkında olarak rollerine uygun davranmalıdır.

- **Kendini açmak ve kendini doğru ifade etmek:** İletişimin ana amacı anlamak ve anlatmaktır. Yeterince açık olmadan ne anlatmak ne de anlaşılmak mümkün değildir.

¹Ü. Öztürk, Performans Yönetimi, İstanbul, 2009, s. 250

²C. Ülsever, 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, İstanbul, 2005, s. 322

- **Karşıdaki kişiyi etkin dinlemeyle ilgiyle dinlemek:** Dinlerken göz kontağı kurmak, karşıdakinin sözünü kesmemek ve tamamlamamak, anladıklarını karşıdakine tekrar ederek doğru anladığını teyit etmek, anlatılan şeyleri takip ederek gerekli yerlerde baş işaretleri ile dinlediğini göstermek gereklidir.

- **Empati kurabilmek:** Karşınızdaki kişinin bulunduğu yerden olayları değerlendirebilmek anlamına gelir. Bir Kızılderili atasözü şöyle demektedir: 'Karşınızdakinin ayakta duruşunun içinde olmadan onu anlayabilmek mümkün değildir.' Karşınızdaki insanın yaşam koşullarını göz ardı etmek iletişimi olumsuz etkiler.

- **Hoşgörülü ve önyargısız olmak:** İnsanlar iletişim kurarken peşin önyargılarda bulunmamalıdır. Karşınızdaki kişiyi sınırlı bilgimizle yargılamak onun kendisini ifade etmemeyi seçmesi ile sonuçlanabilir.

- **Eleştirilere açık olmak:** İnsanların eleştirilerini saldırı olarak algılamak aslında insanın kendisinde sağlayabileceği gelişmelerde veri olarak kullanabileceği değerli bilgileri israf etmektir. Savunma pozisyonuna geçmek daha sonra kişiye iletebilecek eleştirel geri bildirimlerin önünü keser. Kişinin kendi hakkında sadece dışarıdan alabileceği bilgileri almasını engeller.

- **Beden dilini iyi kullanmak:** İnsanlarla konuşurken göz kontağı kurmak, ses tonu ve düzeyini iyi ayarlayabilmek, bedenin duruş pozisyonunu iyi ayarlamak önemlidir. İletişim uzmanlarından Peter Thompson şöyle der: "Bu durum düşüncelerini daha doğru ve anlaşılır iletmeye çalışan herkesin, kendisinin ve çevresindekilerin beden dilini daha dikkatli incelemesi gerektiği anlamına geliyor."¹

İnsanların duygularını algılayabilmek ve bu duyguları oluşturan sebepleri ortaya çıkarabilmek ayrıca insanların niyetlerini ve sorunlarını keşfedebilmek sonrasında niyet ve beklentilerine uygun çözüm önerilerini hemen sunabilmek elbette hangi pozisyonda çalışıyor olursa olsun başarıyı getirir. Yüz ifadelerini okuma ve bu yüzde dışa vurulan duyguları doğru şekilde tespit etme yeteneği iletişim becerisi için temel bir yetenektir. Bu yetenek kişinin insanlar arasındaki sosyal varlığını devam ettirmesinde hatta fiziksel olarak varlığını sürdürmesinde vazgeçilmezdir.

¹ P. Thomson, İletişimin Sırları, İstanbul, 2012, s. 128

Beden dili olarak ta ifade edilen sözsüz anlatımları algılayabilme ve kendimizden kaynaklanan sözsüz anlatım verilerini yönlendirmeyi öğrenebilmek mümkündür. İnsanların yüz ifadelerini takip etmek, seslerinin tonu ve perdesini iyi değerlendirmek, beden duruşu veya hareketlerini dikkate almak bize bu konuda yardımcı olur. Yansıttığımız duygular için ise önce ne yansıttığımızı anlamak gelir. Bunu anladıktan sonra çevremiz üzerindeki etkilerimizi gözlemlemek gerekir. Son olarak, yönetici pozisyonunda olan insanın olumsuz geri bildirim aldığı duygu durumlarının fayda yerine zarar getirdiği açıktır ve hemen terk edilmelidir. Yöneticinin olumlu geri bildirim aldığı duygu durumlarının ise pekiştirilmesi gereklidir. Eğer öfkeyle hareket ediyorsa, bu duygu durumunu çevreye sesini yükselterek, saldırmaya hazır bir vücut duruşu sergileyerek vb. ifade eder. Bu durumda çevreden alacağı geri bildirim karşı saldırı veya kaçmadır. İnsan beyninin alt kısmında bulunan 'amygdala' adlı ilkel parçacık savaş yada kaç kararını vererek vücudu hızla otomatik olarak bu duruma hazırlar. Vücuttaki kanı diğer bölgelerden çekip kaslara pompalar. Bu durumda insanlar kaslarda ani bir güç artışı hissederken, kanın beyinden çekilmesi nedeniyle muhakeme yetenekleri azalır. Bu durumda yanlış kararlar vermek olasıdır. Aynı zamanda yaratıcılıkları, sorunlara çözüm bulma yetenekleri dolayısıyla verimlilikleri sekteye uğramıştır. Eğer yönetici sevgi ve anlayışla hareket ediyorsa çevreye karşı rahat bir beden duruşu, yumuşak bir ses tonu, gülümseyen bir yüzle ifade eder. Bu durumda karşısından alacağı tepki karşısında rahat bir tavırla kendini kolaylıkla ifade edebilen, yaratıcılık ve çözümleme yeteneğini kullanan olumlu ve verimli insanlar olacaktır.

Baraz'dan yararlanarak iletişim becerisi için şunlar söylenebilir: "İletişim becerisi iyi bir ifade yeteneği, dil zenginliği, anlamlı ve düzgün cümleler kurma, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçimi gibi konuları kapsar. Ayrıca iletilmek istenen mesajları, herhangi bir iletişim aracı ile iletildiğinde de uygun aracın seçimi, seçilen araca uygun şekilde mesajın hazırlanması, mesajların yapısına dikkat edilmesi iletişim becerilerindendir. İletişim becerisi örneğin, güzel konuşmak ya da yazmak, bir yetenek olduğu kadar aynı zamanda, çalışılarak edinilebilecek bir

beceridir."¹ Mesajının, alıcı tarafından anlaşılabilir ve inandırıcı bulunması, büyük ölçüde kaynağın bilgi birikimine ve deneyimine bağlı olarak gerçekleşir.

İnsanların duygularını, ruh hallerini ve güdülerini doğru olarak değerlendirebilmek sosyal zeka gerektirir. İletişimde karşısındaki insanı doğru algılayabilmek çok önemlidir. İletişim sadece aktarmak değildir. Çoğu zaman önce algılamak gereklidir. Bunun içinde iyi bir dinleyici olabilmek algılamayı kolaylaştırır. Zekayı tanımlayanlar zekanın çevreye uyum yeteneği kısmını vurgulaya gelmiştir. Ansiklopedik bir kanyakta sosyal zeka şu şekilde tanımlanmakta ve açıklanmaktadır: "Kişilerarası ilişkilerde kendini ifade etme ve karşısındaki ile empatik ilişkiler kurma yetisine ilişkin zeka türü.....Bu zeka türünde gelişmiş insanlar kendilerini başkalarının yerine koyma ve onları anlayabilme, duygu düşünce ve inançları ile özdeşleşebilme becerilerine sahiptirler."² Sosyal zeka ise fiziksel çevre dışında yaşanan sosyal ortama uyum sağlayabilmeyi içerir. Başka bir deyişle kişinin sosyal zekası ne kadar yüksekse çevreye uyum sağlayarak başarılı insan ilişkileri yürütme ihtimali o kadar yüksektir. Sosyal zekaya sahip olan insanlar karakter ve kişilikleri anlama ve değerlendirmekte olduğu kadar düşünme ve akıl yürütmeye de etkilidir.

Bu konuda duyguları da dikkate almak düşüncelerle beraber sorunları algılama ve çözmede muhakeme gücünü artırır. Çözüm bulmayı kolaylaştırır. Duyguları davetsiz misafirler olarak görmek yerine farkındalığın anahtar unsurları olarak görmek gerekir. Duygular düşüncelerin anlaşılabilirliğini artırır. Empati kurabilme yeteneği de karşıdaki kişilerle güçlü bağlar kurabilmeye olanak tanır.

Yöneticiler çalışanlarını belli bir alana kanalize ederken onlarda oluşturacakları duyguları da kullanabilirler. Problemler onları oluşturan düşünce yöntemiyle çözülemez. Çoklukla yeni ve farklı bir bakış açısına ihtiyaç vardır. Duyguları akılcıca kullanma yeteneği, çalışanları amaca yönelik olarak kanalize etmenin bir yolu olabilir. İnsanlar belli ruh hallerine bürünebildiklerinde ya da ondan kurtulabildiklerinde olayları farklı açılardan görebilirler. Bakış açısını değiştirmek genellikle probleme ve dünyaya yeni bir gözle bakmakla sonuçlanır. Ayrıca

¹T. Baraz, Dil Ve Anlatım Bilgisi, Eskişehir, 1994, s. 55

², http://www.turkcebilgi.com/ansiklopedi/sosyal_zeka(22.07.2014)

yöneticinin gerçekleştirilmesi beklenen amaçlar doğrultusunda duyduğu coşku diğer ekip üyelerinin de coşkusuyla dolayısıyla verimliliğini arttıracaktır. Son zamanlarda gelişen teknoloji insanların yaydığı titreşimleri ölçebilmektedir. Bu ölçümler sonrasında beklenenden çok farklı olarak, insan vücudunda kalpten yayılan rezonans dalgalarının beyinden yayılanların beş bin katı olduğu sonucuna varılmıştır. Pierre Franckh bu konuyu şöyle belirtir: "Yayılan bu enerjinin ne denli büyük olduğunu Heart Math Enstitüsü'nün yaptığı araştırmalar gözler önüne sermektedir. Kalbin elektrik akımı (EKG) , beyinde oluşan elektrik akımından (EEG) altmış kez daha kuvvetlidir. Kalbin manyetik alanı ise beyininkinden beş bin kez daha kuvvetlidir."¹ Bunun yanında etkileşimde bulunan insanlar arasında titreşimler arasında etkileşim olmaktadır. Kimyadan aşına olduğumuz farklı yoğunluktaki sıvılarla dolu kapların arasında bir bağlantı oluşturulduğunda çok yoğun ve az yoğun eriyiklerin denge oluşturacak biçimde karışması gibi insanların emosyonel halleri de iletişimde olduğu kişi veya kişilerden etkilenmektedir. Akıllı bir yönetici bu durumu duyguları ve beden dilini iyi kullanarak yararlı hale getirebilir.

¹ P. Franckh, Rezonans Kanunu, Ankara, 2010, s. 28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

1. MOTİVASYONUN TANIMI

Türkçeye Batı dillerinden geçen motivasyon (İngilizcede motivation) sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak güdülenme kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu yayını Türkçe sözlükte motivasyonun karşılığı “Güdülenme”¹dir. Güdülenme ise şöyle tanımlanmaktadır: “1.Bireyin, işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile işe geçmesi, motivasyon. 2. Canlıda işe veya öğrenmeye geçme isteği.”²

Motivasyon, bir psikoloji kavramıdır ve kavram psikolojide şu şekilde tanımlanır: “İçten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe yönelen maksatlı davranışlar.”³ Motivasyon konusunda Kurt Hanks hayatın her alanında,her zaman iletişime ihtiyaç duyduğumuzu söylemektedir. “Hayatta ne yapıyor olursak olalım, insanları motive etme bizim için bir ihtiyaç, vazgeçilmez bir ihtiyaçtır.”⁴ Motivasyon bireyin hareketlerinin arkasında bulunan psikoloji dilinde güdü adı verilen güçtür. Davranışa enerji sağlayan organizmanın içindeki ve çevredeki güçler olarak tanımlanır. Keser motivasyonun kişiyi davranışa yönelmesini sağladığına vurgu yaparak şöyle ifade eder: “Bireyi davranışa yönelten içsel bir güçtür.”⁵Dr. İlhami Fındıkçı yapılacak her işte motivasyonun işin yapılmasını saylayan en önemli unsur olduğunu şu şekilde belirtir: “Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.”⁶Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç

¹ TDK, s. 1409

² TDK, s. 804

³ S. Tevruz, Güdülenme, Ankara, 2002, s. 96

⁴ K. Hanks, İnsanları Motive Etme Sanatı, İstanbul, 1999, s. 174

⁵ A. Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006, s. 3

⁶<http://www.belgeler.com/blg/6by/motivasyon-tanimi-ve-onemi> (24.10.2013)

demektir. Bu tanıma göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışanı harekete geçiren,
- Çalışanın hareketini devam ettiren,
- Çalışanın hareketini veya davranışlarını olumlu yöne yönelten.

2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri beslemeden oluşmaktadır.

Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyatarak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır. Mehmet Nail Berzek çalışmada motivasyon oluşturma etkileri şu şekilde sıralamıştır:

“- Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.

- Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.
- Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.”¹

¹ M. N. Berzek, İşgörenlerin Çalışmaya GÜdülenmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma, İstanbul, 1984, s. 95

3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

İnsanların çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçları güdülleri oluşturur. Güdüler, bireylerin davranışlarını, oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde etkiler. Düşünsel bir yapıya dayanan motivelelere ussal motivler, duygusal nitelik taşıyanlara ussal olmayan motivler denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri dört bölümde incelenebilir.

3.1. İç Motivler

Güdüler, bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinmelerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Güdülerin tatmini için çalışan ve bu güdülleri doyuma ulaşan insan yeni arayışlar içine girecektir. Bu konuda Aydın şöyle demektedir: “İnsanın temel biyolojik ihtiyaçları motive edici unsur olarak sürekli kullanılamaz. Fizyolojik ihtiyaçları karşılanmış insanı, bir üst seviyedeki karşılanmamış isteklerle motive edebilirsiniz.”¹ Güdüler bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğretmekle değiştirmek mümkün olmadığı için üzerinde durulmasına gerek yoktur. Çünkü insanın bilinçsiz davranışları üzerinde her hangi bir kontrol uygulaması da mümkün değildir.

3.2. Fizyolojik Motivler

Fizyoloji motivler bireylerin fizyolojik ihtiyaçlarından kaynaklanan motivasyonlardır. Beslenme, barınma, giyinme, ısınma fizyolojik motivlere örnek verilebilir. Yaşamın sürdürülebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Fizyolojik motivlerMaslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre insan ihtiyaçları arasında ilk sıradadır. Bursalıoğlu fizyolojik motivlerle ilgili olarak şöyle demektedir: “Fizyolojikmotivlere örnek olarak Maslow’un temel gösterdikleri sıralanabilir. Bunlar: Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır.”² Aynı zamanda bunlar karşılanmadığında hayatın devamı mümkün olmaz.

¹S. Aydın, “İç Motivasyonun Motifleri”, Sızıntı Dergisi, S. 273, İzmir, 2001, s. 22

²Z. Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002, s. 150

3.3. Sosyal Motivler

Sosyal motivler toplumun değer verdiği unsurlardır. Bireyler bu unsurlara ulaşmak için çaba harcar. Bu unsurlar; bir gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilme, beğenilmek gibi sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Sosyal motivlertoplumdan topluma ve bireylerin kişilik yapısına göre değişebilmektedir. Zamanlaönemleri artmaktadır. Ayrıca bu motivlasyon unsurlarının oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde farklı sosyal motivasyon unsurlarını önemsemesi doğaldır. Bazı toplumsal kesimlerde istenilen değerler diğer kesimlerde istenmeyebilir. Eğitimci Şükran Balaban motivasyon unsurlarının kültürel ortama göre değişkenliğini şöyle belirtmektedir: “İş verenler kendi örgütlerinin gereksinimlerine uygun gerek ücret gerekse sosyal ilişkilerle ilgili motivasyon araçlarını verimi artırmak için kullanabilirler. Ancak burada önemli olan örgütler, kültürler, ülkeler ve insanlarla ilgili farklılıklara dikkat etmek ve örgüt kaynaklarını uygun doğrultuda kullanmaktır. Bu düzenlemelerin doğru yapıldığı kurumlarda verim artışı, örgüte bağlılık, iş doyumu ve en önemlisi iş yerinde huzur sağlanacaktır.”¹ Toplumun özelliklerine göre sosyal motivler değişiklik gösterebilir.

3.4. Psikolojik Motivler

Bursalıoğlu psikolojik motivlerin kişiler arasındaki farklılıklarını ve anlaşılmasının zorluğunu vurgular. “Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin iç yapısı ile ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Yöneticilerin, iş görenlerin psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar kolay anlaşılması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içerisinde en karmaşık olan psikolojik motivlerdir. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır.”² Kişisel farklılıklar nedeniyle her çalışmada aynı etkiyi

¹.....,www.ikpaylasim.com/ucret-ve-sosyal-iliskilerin-calis-an-motivasyonuna-etkisi/ (14.01.2014)

²Bursalıoğlu, s. 152

göstermeyebilir. Planlanırken kişisel farklılık ve beklentilerin göz önüne alınması gerekir.

4. MOTİVASYON AMAÇLARI

Motivasyonun amaçları şunlardır:

- **Etkinlik:** Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, iş görenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi etkinliğin sağlandığının göstergeleridir. Bir faaliyetin etkili olması onun istenen sonucu vermesi demektir. Bir başka ifade ile etkinlik, faaliyet ve çabaların amaca ulaşmasındaki derecesini ifade eder. Bir örgüt, amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir. Yönetici açısından örgütün önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmesi için, iç ve dış kaynaklara uyum sağlayabilmesi ve bütün imkanları harekete geçirme yeteneğidir. Can, Akgün ve Kavuncubaşı etkinliğin günümüzde artan önemine şu sözleriyle dikkat çeker: “Etkinlik, günümüzde ihmal edilemez bir konuma gelmiştir.”¹

- **Verimlilik:** Son yıllarda gelişmiş ya da az gelişmiş hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan biriside hiç şüphesiz verimlilik konusudur. Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir. Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılmaktadır. Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir.

- **Kalite:** Ürün veya hizmet kalitesi denirken ürün veya hizmetin performans düzeyi, güvenilirliği, standartlara uygun veya daha üstün özellikler taşıması, dayanıklı olması, satış sonrası servis hizmetlerinin iyi olması, estetik duygulara hitap etmesi gibi pek çok şey kastedilebilir. Bursahoğlu kalitenin farklı unsurları içerdiğini

¹H. Can- A. Akgün- S. Kavuncubaşı , Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 1995, s. 129

belirtir. “Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yöntem anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği arttırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgili duyulmuştur. 1970’li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki iş görenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışını başlatmıştır. TKY tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışdır.”¹

- **Karlılık:** En az yatırım ile en çok verimi sağlamak karlılık için gereklidir. İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kardır. Kar, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve iş görenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin karlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kar arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranıdır. Karlılık ise belirli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. $Kar = Satış\ tutarı - Maliyet\ masrafları$ olduğuna göre karın yüksek olması için satış tutarının yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Can, Akgün ve Kavuncubaşı karlılıkta yönetimin önemini şu sözleriyle vurgulamıştır: “Bir işletmede toplam sermaye karlılığın düşüklüğü, yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Eğer yönetici planladığı karlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha karlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanacaktır”² Yönetici ve çalışanların yetenekleri, başarı potansiyelinin önemli bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, iş görenlerin gizli güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltilebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını çalışanlar vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin faaliyetlerine ve işletme amaçlarına çalışanların katma değerlerini artıracak, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin karlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde

¹Bursalıoğlu, s. 149

²Can- Akgün- Kavuncubaşı, s. 130

katkıda bulunacaktır. Çalışanların motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltilebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de karlılığını yükseltebilmektedir.

-Maliyet- Fiyat Uygunluğu: Maliyet bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların tümüdür. Fiyat ise üretilen mal veya hizmetin satışından elde edilecek girdidir. Fiyat karlılığı belirleyen bir unsurdur. Can ve arkadaşları maliyet - fiyat oranlarının nasıl olması gerektiğini şöyle açıklar: “Ticari işletmelerde satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı (sigorta, taşıma, depolama vb.) o malın maliyetini oluştururken, üretim işletmelerinde malın maliyeti, üretilen bir malın tamamen mamul hale getirilmesi için üretim ile ilgili katlanılan tüm fedakarlıkların toplamıdır. Diğer bir deyişle maliyet, üretimde bulunmak için işletmenin sağlamış olduğu girdiler karşılığında yaptığı ödemelerdir.”¹ Firma planlanan karlılık oranına ulaşamıyorsa maliyetleri kısımalır. Halil Can bu konuda emek maliyetlerine dikkat çektiği çalışmasında şöyle demektedir: “Eğer denklemin gelir (satışlar) tarafındaki beklentiler gerçekleşmemiş ise masraflarda (maliyetlerde) kısıntıya giderek kazanç sağlanabilir. Bir kar zarar bilançosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, iş gücüdür. Emek maliyetini kısmanın çeşitli yöntemleri vardır. İşgörenlere, ister hak ettikleri için isterse enflasyonun etkilerini dengelemek için olsun verilen ücret artışlarını geri almak, sağlık ve emeklilik harcamalarından kurtulmak için tam zamanlı işgören yerine part- time işgören çalıştırmak, asgari ücretle çalışan işgörenleri istihdam etmeye öncelik tanımak, işgörenlerin yerine makine ve robotlardan yararlanmak, emekli olanların yerine yeni eleman almayıp geri kalan işgörenlerden daha fazla yararlanmaya çalışmak gibi.”²

5. YÖNETİCİLER ve MOTİVASYON

Yönetimin temel amacı mevcut kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. İnsanlar örgütlerin en değerli ve en pahalı kaynağıdır. “Günümüzün rekabetçi koşullarında çalışanlarına iş ortamını ve çalışmayı

¹H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1992, s. 73

²Can, s. 78

benimsetmek yöneticilerin öncelikli konusudur.”¹Ekonomi biliminin doğuş nedeni kaynakların kıt olmasıdır. İşletmelerin başarılı olmaları mevcut kaynaklarını iyi kullanmalarına bağlıdır. İnsan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon unsurlarının kullanımını zorunlu kılmaktadır. Yöneticinin temel görevlerinden olan etkinlik, çalışanların motivasyonlarının artırılmasıyla artacaktır. Çalışanların verimliliğinin artırılması onları motiveeden faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. En önemlisi işletmede çalışanların ihtiyaçlarını uyaran motivasyon ortamını oluşturmaktır. Çünkü işletmede çalışanların işletme amaçlarına en yüksek oranda katkılarını sağlamak için doğru motivasyon araçlarının belirlenmesi ve güdülerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Yöneticinin iletişim becerileri ile motivasyon bilgisi çalışanlarından alabileceği katkı oranını belirler. Çalışanların hangi şartlarda, nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli olan yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma veriminin artma şansı çok daha yüksektir. İşletmenin çalışandan, çalışanında işletmeden bir takım beklentileri vardır. Sözleşmelerle belirlenen beklentiler yanında davranışsal olarak da birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır.

İşletmeler çalışanlarının emekleri ile hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır. Çalışanlar ise ücretlerin tam ve zamanında ödenmesini, çalışma ortamında adaletin ve iş güvencesinin sağlanmasını bekler. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların bu amaçlara uygun davranmaları gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini önemseyen ve bunu gösterebilen yöneticilerin çalışanlardan optimum verim sağlayabilmesi mümkün olur. Çalışanların etkin ve verimli çalışabilmesi için kendilerini iyi hissettikleri ortam oluşturulmalıdır. Eğer çalışanlar ile işletme arasındaki karşılıklı uyum ve iyi ortam bozulursa bundan işletme ve yönetim zararlı çıkacaktır. İşletme ile çalışan arasında bu dengeyi sağlayamayan yöneticiler başarısız olur. Yöneticilerin hem iletişim becerileri yüksek hem de motivasyon konusunda bilgili olmaları gereklidir. Dolayısıyla yöneticilerin doğru iletişim becerilerini ve doğru motivasyon unsurlarını kullanmaları işletmeyi verimli ve başarılı kılar.

¹F. Sapanca, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, S. 4, Ankara, 1993, s. 55

Clarance Francis isimli düşünür motivasyonla ilgili şöyle demektedir: “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz, hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz, ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınmazlar ancak kazanılabilirler. Bu gibi özellikler satın alınmayıp ancak kazanılabileceğine göre günümüz yöneticisinin yöneticilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyerek sevgi ve bağlılık aşılabilen bir kişiliğin olması gerekmektedir. Bu ise sadece örgütle ilgili şartları belirleyip yerine getirmekle değil aynı zamanda iş görenlerin enerji ve çabalarını örgüt amaçlarına doğru yönlendirmekle diğer bir deyişle motivasyonla mümkündür.”¹ Yönetim kavramı içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi söz konusudur. Bu nedenle yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı da belli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yönelten kişi olmalıdır. Dolayısıyla bu kişiler, başkalarının bilgi ve güçlerini kullanarak, belli amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadır.

6. ÇALIŞANLAR ve MOTİVASYON

Çalışanların bağlılığını ve performansını arttırmak için yöneticilerin iletişim becerilerini kullanarak, takım çalışmasını ön planda tutmaları ve ait olma duygusunu geliştirmeleri gereklidir. Maçın bir çalışmasında motivasyonun gerek şart olduğunu belirtmiştir. Gerek şarttır çünkü yöneticilik ekip işidir. Ancak yeter değildir, çünkü bir kişinin amirinin istediğini yapması iletişim yanında motivasyona da bağlıdır. İletişim tam olsa bile motive olmamış bir kişi isteyerek ve tam kapasitede çalışamaz. Çalışan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması durumunda bireyin tatmin düzeyi artacak ve birey yüksek motivasyon sayesinde hem kendisi hem de çalıştığı işletme için daha faydalı ve verimli olacaktır. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmelerinde en önemli unsur insandır. Bu nedenle işletmelerin, her zaman çalışan motivasyonlarını yüksek seviyede tutmaları gereklidir.

Maçın bu konuda şunları vurgulamaktadır: “Çalışanlar, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amacı

¹ A. Karaali, Personelin Motivasyonu Üzerinde Lider Yöneticinin Rolü, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLP, Ankara, 2005, s. 92

gerçekleştirmelerinin karşılığında kendilerine bazı imkanlar vaad edilerek belirli bir yöne kanalize edilirler. Çalışanlar genel olarak ekonomik ve psiko- sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. Çalışanlar esas olarak çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler. Motivasyonda en önemli konu, çalışan davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir.”¹

Sağlık sektöründe, özel sağlık kurumlarında ücret, sosyal araçlar motivasyon için kullanılabilirken, kamu sağlık kurumlarında ücret, kariyer ve sosyal haklar genel devlet politikaları ile belirlendiğinden bu araçların motivasyonda kullanımı sınırlıdır. Çalışma koşulları hizmetin 24 saat devamlılık gerektirmesi nedeniyle esneklik arz etmez. Saygı ve takdir edilme, kendini gerçekleştirme ihtiyacı bu sektörde daha çok kullanılabilir motive edici unsurlardır. Sağlık Bakanlığı düzenlediği hizmet içi eğitimlerle sağlık çalışanlarının çalıştıkları birimlerde ihtiyaç duydukları spesifik bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Ayşegül Zenciroğlu sağlık çalışanlarının hizmet içi eğitimler ile bilgilerinin ve becerilerinin artırılmasının beklenenden çok daha fazla fark yarattığına dikkat çeker. “Tüm sağlık profesyonellerinin ortak hedefi olan insan sağlığının sürdürülmesi ve geliştirilmesi için yalnız altyapı, donanım gibi fiziki koşullar yeterli olmamakta, nitelikli yani en yeni ve en doğru bilgiyle donanmış sağlık insan gücünün de sağlanması gerekmektedir. Nitekim, bazı hastalıkların önlenmesinde veya iyileştirilmesinde, yüksek maliyetli yatırımlar yerine, sağlık personelinin bilgilendirilmesi tek başına fark yaratabilmektedir.”² Çalışanların ihtiyaçlarını göz önüne alarak kullanılacak motivasyon unsurlarını belirlemek ve bunlarla çalışanlarda çalışma isteği uyandırabilmek gereklidir. Çalışanları motive edecek unsurlar kişisel özelliklere göre farklılaşabilir. Motivasyon unsurlarının seçiminde esnek olunabilmelidir. Maçın bu konuda şöyle demektedir: “Başka bir ifade ile her gün iş başı yapılırken çalışanların istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır. Güdülerin kaynağını tespit etmek kolay olmadığından kalıplaşmış güdüleyici amaçları uygulama her zaman geçerli değildir. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını, çalışanların davranışlarını

¹ Maçın, s. 122

² A. Zenciroğlu, Sağlık Bakanlığı Yeni Doğan Yoğun Bakım Hemşireliği Kurs Kitabı, Ankara, 2013, s. 8

etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon politikasını uygulaması daha etkin olur.”¹

7. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Başlıca motivasyon teorileri şunlardır:

7.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinde yöneticiler, çalışanların içinde bulunduğu durumu anlamaya ve onu belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri bulmaya önem vermelidir. Bu durumda yönetici bu faktörlere ağırlık vererek çalışanların örgüt amaçlarına katkılarını artıracak ve onları daha iyi yönetecektir. Önemli kapsam teorileri şunlardır:

- Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı
- Frederick Herzberg’in çift faktör teorisi
- David McClelland’ın başarıma ihtiyacı teorisi

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham Maslow gelmektedir. Maslow insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi sırasıyla şöyledir:

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Fiziksel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında hayatın devam etmesi bile çoğu zaman mümkün değildir. İnsanların doğuştan sahip oldukları veya arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, solumak vb. ihtiyaçlar örnek olarak gösterilebilir.

- **Güvenlik ihtiyaçları:** İnsanların can ve mal varlıklarının korunması hemen hemen dünyadaki bütün demokratik ülkelerde anayasal bir zorunluluktur. İnsan yaradılışı gereği özgürlüğü ve mülkiyeti sever. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve

¹ Maçin, s. 95

zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular. Sosyal güvenlik ihtiyacı da bu grup ihtiyaçlardandır.

- **Sosyal ihtiyaçlar:** Sabuncuoğlu sosyal ihtiyaçlardan bahsederken aslında bireyin duygusal anlamdaki beklentilerinden bahsetmektedir. “Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin sevmek, sevilme bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar örnek olarak gösterilebilir.”¹ Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında insanlar kendilerini değersiz hisseder.

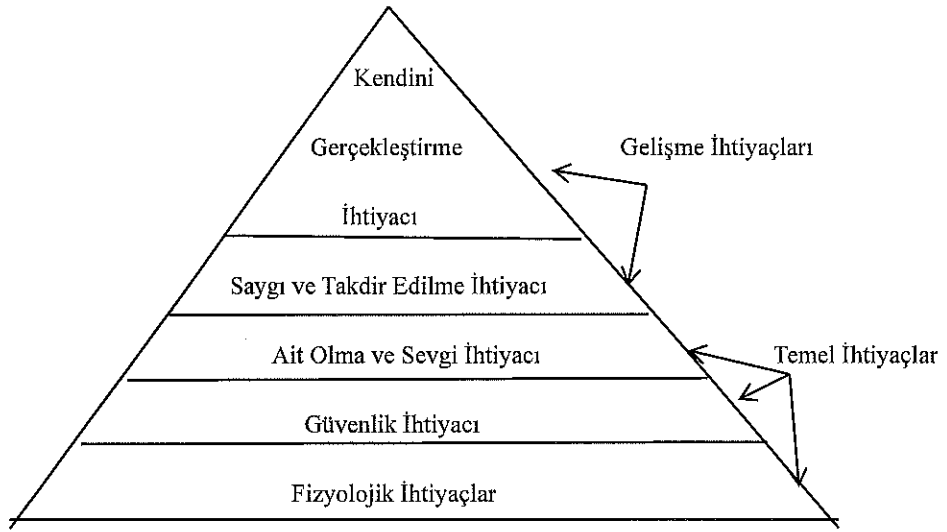
- **Kendini gösterme ihtiyacı:** Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır. İnsanlar diğer duygusal ihtiyaçları yanında saygı duyulmak ihtiyacı da hissederler. Tanınma, sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görmek de isterler.

- **Kendini tamamlama ihtiyacı:** Diğer ihtiyaçları karşılanan insanlar bu dünyada varlıkları ile fark yaratabilmek isterler. Ozankaya bu ihtiyacı şu şekilde anlatmaktadır: “Son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir. Belirli basamak ihtiyaçlarını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilir.”²

¹ Sabuncuoğlu, s.99

² Ö. Ozankaya, Toplum Bilim, Ankara, 1986, s. 48

Şekil.3: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi



Kaynak: İ. Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s. 375

Herzberg'in Motivasyon Hijyen Teorisi: Herzberg çalışan insanların motivasyonunu belirleyen iki grup farklı etmen üzerinde durur. Bunlar motivasyonel faktörler ve hijyen faktörleridir. Hijyen faktörler motivasyon için zorunlu olarak bulunması gereken faktörlerdir.

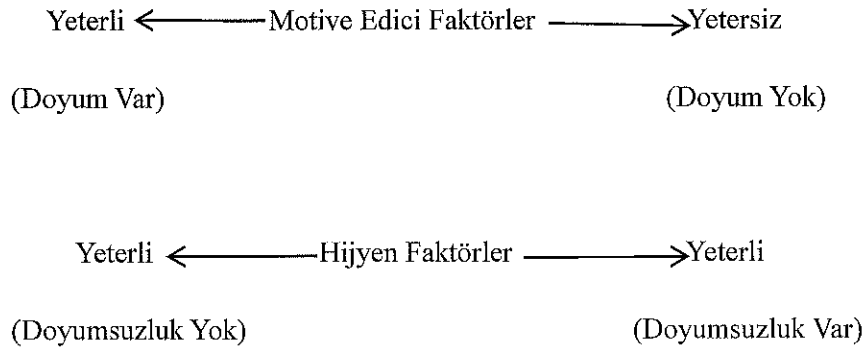
- **Motivasyonel faktörler:** Öğülmüş bu faktörle ilgili olarak şöyle demektedir: “Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vs. sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.”¹

- **Hijyen faktörler:** Sabuncuoğlu hijyen faktörler ile ilgili olarak şöyle demektedir: “İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar

¹ S. Öğülmüş, Eğitimde Güdülenme Öğrencilerin Öğrenmeye Güdülenmesi, Ankara, 2001, s. 145

hijyen faktörler olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive eder. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg' e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.”¹

Şekil.4.Motivatör ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyonu Etkileme Durumu



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s. 441

Mc.Clelland'ın ve Aldefer'in Motivasyon Teorisi: David McClelland da bu konuda çalışmalar yapmış ve motivasyonla ilgili farklı bir teori ortaya koymuştur. Bir psikolog olan Clelland, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. McClelland, Maslow'dan farklı olarak üç tür insan ihtiyacı üzerinde durur. Bu ihtiyaçlar şöyle sıralanabilir:

“ - Başarı ihtiyacı,

¹ Sabuncuoğlu, s. 55

- Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı,
- Güç ihtiyacı.”¹

Bu uzman, Maslow’un incelediği gibi çalışan insanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından ayrı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde, daha doğrusu bu ihtiyaçlardan sonra gelen ihtiyaçları konu olarak seçmiştir. İnsanlar yaradılış itibariyle beşeri ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. Güç elde etmeyi sever. Söz konusu olan bu güç, maddi bir güç olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsanlar başarıyı sever ve başarmaktan zevk alır.

İnsan ihtiyaçları üç farklı kategoriye ayrılmaktadır. Bunları Psikoloji biliminin uzmanlarından Alderfer’in ifadeleri ışığında şu üç grupta açıklanmıştır:

- **Varlık ihtiyaçları:** Bunlar insanların fizyolojileri gereği karşılamak zorunda oldukları doğuştan itibaren sahip olunan ihtiyaçlardır. Hayatını devam ettirecek kadar yemek, sıvı ihtiyacını karşılayacak kadar içmek, hava akımlarından soğuk ve sıcaktan iklimin diğer zorlu koşullarından korunabilmek için barınmak ihtiyaçları. bu ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir.

- **Sosyal ilişkiler ihtiyacı:** İnsanlar, başka insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak ister. Bazen bir kişiye bir işi daha iyi yaptırabilmenin yolu sadece onaylanma ve takdir ihtiyacı olabilmektedir. Robinson Crusoe ıssız adaya düştükten bir süre sonra tüm fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamış olsa da kendini tehlikeye atmak pahasına adaya gelen insanlarla iletişim kurmak istemiştir.

- **Gelişme ihtiyaçları:** Çalıştığı alanda daha çok bilgi ve beceri kazanmak çalışanların kendine güvenini ve saygısını arttırır. İnsanların kendilerini geliştirme istekleri engellenmemeli bilakis teşvik edilmelidir. Başarı elde etmek, toplumda tanınmak, kabul görme örnek gösterilebilir. Alderfer’e göre varlık ihtiyaçları

¹ G. Ülgen, Eğitim Psikolojisi, İstanbul, 1997, s. 89

karşılandıktan sonra ikinci basamak ihtiyaçların, daha sonrada üçüncü basamak ihtiyaçların karşılanmasına çalışılır.¹

Tablo.1.Üç Kapsam Kuramının Karşılaştırılması

<u>Herzberg'in</u> <u>İki Faktör Kuramı</u>	<u>Maslow'un</u> <u>Gereksinimler</u> <u>Hiyerarsisi</u>	<u>Alderfer'in ERG</u> <u>Kuramı</u>
Motive Edici Faktörler	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Saygınlık İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
Hijyen Faktörler	Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Aidiyet İhtiyacı Varolma İhtiyacı

Kaynak: G. Ataman, İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002, s. 444

-Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti: Victor Vroom adlı yönetim uzmanı da motivasyon teorileri konusunda çalışmalar yapmıştır. Vroom, 1964 yılında yayınlanan Çalışma ve Motivasyon adlı eserinde şunu belirtir: “Motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunmaktadır.”² Vroom’a göre çalışanların gösterecekleri çabayı sonucunda ulaşmayı bekledikleri bir performans beklentisi belirlemektedir. Çalışan performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar

¹ A. Kırıcı, Sağlık Çalışanlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2013, s. 11

² Maçin, s. 121

sonucu elde edilecek sonuç hakkındaki beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir. Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisindedir. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir. "Kişinin gösterdiği davranışın karşılaştığı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı gösterecek veya göstermeyecektir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar:

- Olumlu pekiştirme,
- Olumsuz pekiştirme,
- Ortadan kaldırma,
- Cezalandırma¹

Başka bir açıdan, bekleyiş teorisi şöyle tanımlanmıştır: "İnsanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder."² Ayrıca bekleyiş teorisi insanların neden işlerine motive edilemediklerini açıklamaya ve motive ederek verimli ve başarılı olmaya yönleltmek için gerekli minimumu yapmaya yardım eder.

7.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması için ne yapılabileceği ile ilgilenir. Süreç teorileri çalışanların hangi amaçlarla motive edilebileceği ve nasıl motive edilebilecekleri konusuna odaklanır.

¹<http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3231/motivasyonda-sartlandirma-ve-pekistirmekurami.html> (24.10.2013)

²<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyonkavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> (24.10.2013)

Bu teorilere göre motivasyon için kişilerin beklentilerini bilmek önemlidir. Süreç teorileri şunlardır:

- Davranış şartlandırma yaklaşımı,
- Bekleyiş teorileri,
- Eşitlik teorisi,
- Amaç teorisi.

- **Davranış Şartlandırması Yaklaşımı:** Motivasyon teorisi olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma türüdür. Ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Ödüllendirmenin önemli olduğu motivasyon türüdür. R. F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra bu çalışmanın organizasyonlara uygulanması ile Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi bir nedenle bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Büyük olasılıkla olumlu karşılanan veya ödüllendirilen davranış tekrarlanacak, ikaz veya ceza ile sonuçlanan davranış tekrarlanmayacaktır.

-**Vroom'un bekleyiş teorisi:** Victor Vroom' un bekleyiş teorisi yaygın olarak kabul görmüştür. "Vroom daha önce ortaya koyulan motivasyon teorilerinden farklı olarak, ihtiyaçların varlığının tek başına yeterli olmayacağını ayrıca, insanların davranışta bulunması için, bu davranışların ihtiyaçları tatmin etmede amaca ulaşacağı yönünde beklentilerinin olması gerektiğini söylemiştir."¹ Victor Vroom' a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, üç faktöre bağlıdır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

"1.Valens,

2.Bekleyiş,

3. Araçsallıktır."²

¹ G. İncir, "Güdüleme Kuramlarına Toplu Bakış", Verimlilik Dergisi, S. 1, Ankara, 1985, s. 210

², <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (24.10.2013)

Motivasyon: 'Valens' değerinin 'Bekleyiş' değeri ile çarpımı olarak ifade edilebilir. Bu modelde üç temel kavram bulunmaktadır.

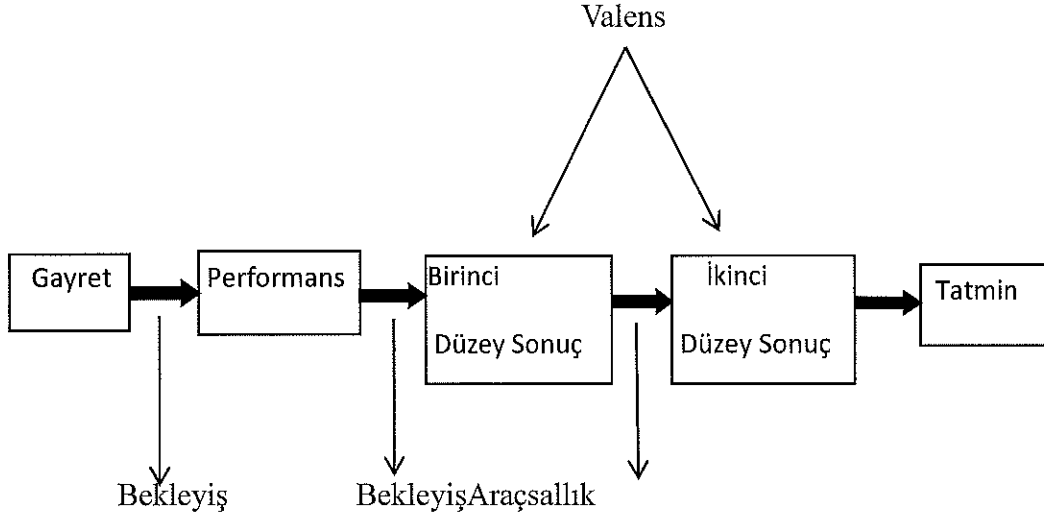
i. Valens: Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde ettiği dl arzulama derecesini belirtir. Yani, başka bir deyişle valens, istek veya ihtiyaın şiddetidir. Bazıları bir dl son derece arzu ederken, bazıları da bu dl arzu etmeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğruna gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade eder. Dolayısıyla bu grup için Valens negatif olacaktır. Valens'i - 1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak gösterilir. Netice olarak yüksek valens, kişinin ödüle ulaşabilmek için daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

ii. Bekleyiş: Bir kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Belirli bir gayretin belirli, bir ödülle ödüllendirmesi beklentisidir. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir dl elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Kişi belirli bir davranış ile belirli bir ödül arasında bağlantı görürse bekleyiş 0' dan 1' e kadar değişen bir değer alır. Bu teoride, çalışanların gayret ve başarının ödüllendirileceği inancını oluşturabilmek etkili olacaktır.

iii. Araçsallık: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu dllendirme birinci kademe sonuçtur. Birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilen amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Maaş artışı, aynı zamanda daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesinin ihtiyaçlarının daha fazlasını karşılayabilmesi için bir araçtır. Tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir.¹

¹,www.asiad.com.tr/egitim_ayrinti.asp?id=11(11.08.2014)

Şekil.5.Vroom'un Motivasyon Modeli



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s. 650

Bu motivasyon modelini kullanacak olan yöneticinin, önce çalışanlar için hangi çeşit ve düzeyde bir sonucun veya nasıl bir ödülün önemli olduğunu belirlemesi gereklidir. Sonra organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir. Son olarak ta performans ile ödül arasında bağlantı kurulmalıdır.

Sonuç olarak kişi gayretlerinin başarı ile sonuçlanacağına inanıyorsa motive olacaktır. Başka bir deyişle olumlu beklentinin büyüklüğü motivasyonun büyüklüğüne doğrudan etki eder. Maçin beklenti düzeyinin önemini şu sözleriyle vurgular: “Eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa.....ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır.”¹

Eşitlik teorisi: Bu teoriye göre çalışanlar, çalıştığı işyerinde eşit muamele görmek ister ve bu istek çalışanların motivasyonunu etkiler. J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi

¹ Maçin, s. 122

çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır." İş görenler bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algılarlar. Daha sonra kendi girdi-çıkıtı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırılırlar. Oranlardaki 'çıkıtı', ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. 'Girdi' ise, işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir."¹

Amaç teorisi:Bu motivasyon teorisi Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanların kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi motivasyon oranları için belirleyici Çalışanların önceden belirlediği amaçlar, motivasyon derecelerini belirleyecektir. Ulaşılması zor bir amaç belirleyen kişi, ulaşılması daha kolay olan bir amaç belirleyen bir kişiye oranla daha motive olacak, daha yüksek performans gösterecektir unsurdur.

8. ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Çalışan motivasyonu ile ilgili 20. Yüzyılın başlarından beri çok sayıda çalışmalar yapılmaktadır. Çalışan motivasyonu ile ilgili çalışma 1930 yılında Elton Mayo tarafından Hawthorne araştırmaları ile başlamış olup bunu Maslow ve Alfred'in çalışmaları izlemiştir. Motivasyon, insanları amaçlarına yöneltten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönetilir. Ataman bu konuda şöyle demektedir: "Motive olmuş iş görenlerle işletmenin daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı olması da kolaylaşır."² Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlamak mümkündür.

Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Diğer bir deyişle bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalaradır. Bu amaç üretim ya da hizmet olabilir. Bu yüzden çalışanlara hizmetleri karşılığında çeşitli şeyler vaad edilir ve böylece

¹ C. Şengül- F. Sönmezöz, "Motivasyon" (<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>) (10.06.2014)

²G. Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s. 435

kendileri belirli bir yöne doğru devamlı özendirilir. İnsanları harekete geçiren, yönlerini belirleyen umutları, inançları ve ihtiyaçları vardır. Ayrıca motivasyonu çalışana enerji sağlayan, onu yönlendiren ve belirli davranışların devamını temin eden bir güç olarak kabul edebiliriz. Bu yönüyle motivasyon iş performansına etki eden çalışmanın zinde ve verilecek görevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan psiko-sosyal bir etkidir. Diğer bir deyişle motivasyon, çalışanları işletmenin amaçlarına konsantre eden, onların gereksinim duyulan performans kariyerlerini aşmalarına etki eden içsel uyarıdır. İş liderleri ve işletme yöneticileri, örgütlerinde görev alan personele bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile etkileyici mesajları aktardıkları sürece iş süreçlerinde kritik başarıların ortaya çıktığını göreceksiniz. İşletmelerin düşük maliyet-müşteri tatmini denklemini çalışanların motivasyonuna dönük çözümlemeleri için konuya aşağıdaki boyutları ile yaklaşımları gerekmektedir. Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı iş başarımı, motivasyon süreci ile sıkı sıkıya ilişkilidir.

İyi bir yönetici, içten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon içinde önemli olduğunu bilir. Bu yüzden işin gerekleri ile bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

Çalışanlarını örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen işletme yönetimi, onlarda verimlerini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir. Kişisel güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır. Gündüz işletmelerinde etki çemberi az olmakla birlikte öne çıkarılan en önemli motivatör paradır. Bu durum gerçek motivatörlerin göz ardı edilmesine, iş performansının sonuçlarının sadece parayla ilişkilendirilmesine yol açmaktadır.

Sabuncuoğlu genel işletme performansını arttırmak için takım çalışmasını ön planda tutarak ait olma olgusunun geliştirilmesi gerektiğini belirtir.¹ Motivasyonun devamlılığı personelin kendisini motive edecek düzeye getirilmesi ile söz konusudur. İşletmelerin, başarıları ile çalışanların motivasyonları arasında doğrusal bir ilişki vardır.

9. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Erden ve Akman motivasyon faktörleri için toplum ve kültür etkisine dikkat çekerek şöyle demektedir: “Çalışan motivasyonunu etkileyen yüzlerce faktör vardır. Bu faktörler kişiden kişiye, kültürden kültüre ve toplumdaki topluma değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin gelişmiş toplumlarda motivasyon sağlayıcı unsur olan ücret faktörü en son basamaklarda yer almasına rağmen ülkemizde en önemli unsur olarak kabul görmektedir. Çalışan motivasyonunu sağlayan belli başlı faktörler; ücret, işin özelliği, çalışma koşulları, kariyer imkanı, hiyerarşik yapı, iş güvencesi, örgüt kültürü gibi faktörlerdir.”²

- **Ücret:** Bedeni ve zihni emeğe karşı ödenen bedel olarak tanımlanır. Çalışma yaşamına ilk defa gireceklerin veya işini değiştireceklerin aradıkları en önemli koşullardan biride iyi bir ücret olmaktadır. Eğer iş gören kendisinin hak ettiği iyi bir ücreti aldığına inanıyorsa motivasyonu yüksek olur, aksi halde ise bu durum motivasyonunu ve çalışma tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Motivasyon açısından ücret, insanların bir şeyi yapmalarının nedeninin bir gereksinim karşılamak olduğunu söyleyebiliriz. Ancak sadece ücret kişinin işinden memnun olmasını sağlamaz. Ücret yönetiminin amaçlarından en önemlisi de çalışanların yaşam koşullarını yükseltilmesidir.

- **İşin Özelliği:** Monoton işlerde çalışmak motivasyon ve iş doyumunu olumsuz etkiler. Bununla beraber işin yoğunluğu, çalışma saatlerinin uzunluğu da çalışanın işinden bıkmaya neden olabilir. Sağlık sektöründe verilen hizmetin yirmi dört saat sürdürülmesi gereği zorunluluğu mesai saatleri dışında da çalışmak başka

¹Z. Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1984, s. 192

²M. Erden- Y. Akman, Eğitim Psikolojisi, Ankara, 1995, s. 64

bir deyişle nöbet tutmak zorunluluğunu beraberinde getirir. Uzun süreler boyunca maksimum dikkat ile çalışmak elbette ki yıpratıcıdır. Sabuncuoğlu sıkıcı ve monoton işlerde çalışmanın motivasyon üzerinde olumsuz etki göstereceğini belirtir. İşin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanı motive eden önemli bir faktördür. İşletmeler çalışanın sıkılmaması ve işin monotonlaşmaması için kurum içinde rotasyon yapabilir. Bu şekilde çalışanlar kurumun değişik yerlerinde üretimin değişik safhalarında çalışarak yaptığı işten sıkılmamakta bu da motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması da işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı hali bireyde depresyon, yalnızlık, mutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Çalışanın işini sevmesi onun işini anlamlı bulması ile ilgilidir, işini seven insan işinden zevk alacaktır. İnsanın yaptığı iş ile ilgili bilgi ve beceriye sahip olması yeterlilik ve yetkinlik hissi uyandıracak motivasyon ve iş doyumunu arttıracaktır. Aksi halde yaptığı iş ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan insan kendisinden yapması beklenen işe yabancı olduğu için verimli olmayacak bu durumda motivasyonu düşecektir.¹

- **Çalışma Koşulları:** Çalışma şartlarının iyi olması motivasyon düzeyini arttıracaktır. Çalışma şartlarının kötü olması motivasyonu düşürecektir. Çalışma koşulları kişinin motivasyonunu etkileyen en önemli faktördür. Kişinin çalıştığı yerin fiziksel şartlarının iyileştirilmesi, çalışılan yerin temiz, ferah ve düzenli olması, yeterince ışıklandırılması, hizmet vermek veya üretim yapmak için gerekli donanımlara sahip olması bireyin motivasyonunu arttıracaktır. Çalışılan yerde iş kazası riskinin fazla olması, meslek hastalıklarının çok görülmesi ve çalışanları korumak için gerekli önlemlerin alınmaması çalışanda sürekli olarak stres yaratacak ve motivasyonunu düşürecektir. Bu nedenle risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ve tedbirlerin alınması önemlidir. Ülgen bu konuyu şöyle tespit etmiştir: "Ayrıca çalışma koşulları ile verimlilik arasında oldukça güçlü bir bağlantı vardır."²

- **Kariyer:** Çalıştığı kuruluştaki terfi olanaklarının olması çalışanın örgüte bağlılığını artırır. Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile

¹Sabuncuoğlu , s. 194

²G. Ülgen, Eğitim Psikolojisi, İstanbul, 1997, s. 45

ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır. Hiçbir terfi ihtimali olmayan bir örgütte çalışan insanın zaman içinde hevesini kaybetmesi kaçınılmazdır. Çalışan tatmininin de oldukça önemli olan kariyer beklentisi kişinin iş değiştirmesine sebep olabilmektedir. Çünkü bilgi, beceri ve deneyimleri zamanla arttıkça çalışanlar bunun karşılığını almak isterler. İşletmeler hem çalışanların motivasyonunu arttırmak hem de gerekli personeli yetiştirmek için kariyer planlaması yaparlar. Bu durumda çalışanlar terfi olanaklarını görür ve terfi olabilmeleri için ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olurlar.

- **Hiyerarşik Yapı:** Katı hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim oldukça zayıftır. Bu durum çalışanlar ile yöneticiler arasında mesafe oluşturmaktadır. Aslında mesafenin dengeli bir şekilde ayarlanarak ne çok uzak nede çok yakın olması gerekir. Yönetici ile çalışan arasındaki mesafenin uzak olması çalışanda yöneticinin kendisi ile ilgilenmediği hissini uyandırabilir. Fakat çok yakın mesafede ise, laubalilik nedeniyle yönetici çalışan arasındaki ilişki zedelenabilir. Bu durumda yöneticinin çalışanı yönlendirmesi zorlaşır.¹

-**Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler:** İnsanlar zamanlarının büyük bir kesimini iş yerinde geçirmektedirler ve bu nedenle çalışma arkadaşları önemli bir unsurdur. Kişinin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi onun motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmeler takım kurarken öncelikle aralarında iyi iletişim kurabilecek kişileri bir araya getirmektedirler. Çünkü aynı zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklere sahip olan grupların birbiri ile olan uyumu daha iyidir, bu durum grup ve grup içerisinde bulunan bireylerinde motivasyonunu arttıracaktır. Aksi halde çalışma arkadaşı ile çatışma yaşayan kişilerin motivasyonu daha az olacaktır.

- **İş Güvencesi:** Sürekli işten çıkarılma düşüncesi ile çalışan insanların verimli olması zordur. Bir işletmenin sürekli olarak işçi çıkarma politikası devam ettirmesi çalışanın motivasyonunu ve tatminini olumsuz etkiler. Çalışılan organizasyonda çalışan devir oranının az olması çalışanda işletmeye karşı güven hissi uyandıracak ve motivasyonu arttıracaktır. İşletmede yeni işe başlayan bir çalışanın

¹Sabuncuoğlu, s. 99

iş adapte olma süreci göz önüne alınırsa çalışan devir hızının yüksek olmasının aslında işletme çıkarları açısından ne kadar önemli olduğu konusunda fikir verebilir. Ülkemizde insanların devlet kurumlarında çalışmayı istemesinin en büyük etkeni iş güvencesidir.

- **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır. Bir işletmede iletişim ne kadar iyi ise örgütsel kültür güçlenir. Ayrıca örgütsel kültür ne kadar güçlü ise çalışan motivasyonu da o denli artar. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından ve örgüt üyeleri tarafında paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüt sosyolojik bir kavramdır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramı ile örgütü bir makine ya da canlı organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır. "Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi onların örgüte olan bağımlılığını arttıracak ve çalışanda yüksek tatmin düzeyi sağlayacaktır."¹ Çalışanların bağlılığını kazanabilen örgütlerin güçlü olduğu kadar başarılı olacağı açıktır.

Motivasyon kavramının da bir ihtiyacın giderilmesi söz konusudur. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda bireyde gerilim ortaya çıkar ve bu gerilim dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler kişiyi belirli amaçlar bulma arayışına sokar. Kişi bu amaçlara ulaştığında kendisini tatmin edecek ve gerilim azalacaktır. Yukarıdaki açıklamadan yola çıkarak, çalışan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması durumunda bireyin tatmin düzeyi artacak ve birey yüksek motivasyon sayesinde hem kendisi hem de çalıştığı organizasyon için daha da faydalı ve verimli olacaktır. Aksi halde birey ve çalıştığı organizasyon arasında sürekli sorunlar yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Sabuncuoğlu organizasyonlarda insan faktörünün önemine şöyle dikkat çeker: "Organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmelerinde en önemli unsur kuşkusuz insandır ve bu nedenle organizasyonlar sürekli olarak çalışan motivasyonunu yüksek seviyede tutmaları gerekmektedir. Organizasyonların insan kaynakları departmanı çalışan motivasyonunu ve tatmin düzeyini sürekli yüksek

¹Wilkin, D. - Hallan, L. - Dogget, M.A. , s. 269

seviyede tutmak için çalışan motivasyonunu artırıcı yönlerde çalışmalar yapmalı ve bunları uygulamalıdır.”¹ İnsandan alınabilecek en yüksek verimi almak motivasyon olmadan alınamaz. Sonuç olarak motivasyon, insanı davranışa sevk eden içsel bir güçtür.

¹ Sabuncuoğlu,, s. 99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

1.ÖLÇEĞİN PUANLANMASI ve GÜVENİRLİK ANALİZİ

1.1. Ölçeğin Puanlanması

Tablo.2. Ölçeğin Puanlanması

VERİLENAĞIRLIK	SEÇENEK	SINIR
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1-1,79
2	Katılmıyorum	1,80-2,59
3	Kararsızım	2,60-3,39
4	Katılıyorum	3,40-4,19
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,20-5

1.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmalarda güvenilirlik korelasyon katsayısı 'r' ile belirtilir. Sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Bulunan değer bire ne kadar yakın ise araştırmanın güvenilirliği o oranda yüksek kabul edilir. Anket çalışmasının güvenilirliğini ölçmek amacıyla içsel tutarlılık oranını ölçen Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayısının 0,80 ile 1,00 arasında olması durumunda güvenilirliği yüksek olarak kabul edilmektedir.

Tablo.3. Güvenilirlik Testi Sonuçları

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on StandardizedItems
0,981	0,981

2. FREKANS ANALİZLERİ

2.1. Demografik Özelliklerinin Dağılımları

2.1.1. Eğitim

Tablo.4. Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Lise	34	34	11,0	11,0
Yüksekokul	96	130	31,2	42,2
Lisans	146	276	47,4	89,6
Lisansüstü	31	307	10,1	99,7
Doktora	1	308	0,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Kurum çalışanlarının büyük çoğunluğunun lisans ya da ön lisans mezunu olması eğitim düzeyi oldukça yüksek çalışanlara sahip olduğunu göstermektedir. Sağlık profesyonellerinin çoğunluğu lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Ülkemizin sağlık politikalarının gereği olarak sağlık çalışanları eğitim durumlarını daha iyi koşullara taşıma gereğini hissetmektedir. Sağlık çalışanları için üniversiteler ile beraber çalışmalar yapmakta olan Sağlık Bakanlığı son yıllarda çalışanlarından yüksekokul mezunlarına lisans tamamlama programları, ayrıca lisans mezunlarına da lisansüstü eğitim olanakları oluşturarak çalışanlarının eğitim durumlarını geliştirmelerine yardımcı olmuştur. İşyerinde eğitim imkanını çok sayıda çalışandırlandırmıştır. Bunların dışında Sağlık Bakanlığı hizmet içi eğitimlere ağırlık vererek çalışanlarına çalıştığı birim için farklı bilgi ve beceriler kazandırmayı hedeflemiştir.

2.1.2. Yaş

Tablo.6. Çalışmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaşa Göre Dağılım	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
25 ve az yaş	20	20	6,5	6,5
26-30 yaş	53	73	17,2	23,7
31-35 yaş	80	153	26,0	49,7
36-40 yaş	88	241	28,6	78,3
41-45 yaş	52	293	16,9	95,1
46 ve üzeri yaş	15	308	4,9	100,0
Toplam	308		100,0	

Kurumda çalışan sağlık personelinin yarısından fazlasının 31-40 yaş arasında olması tecrübeli bir ekibin bulunduğunu göstermektedir. Sağlık çalışanlarının atama ve nakil esaslarına göre hizmet puanları yüksek olan bu grubunun bu kurumda çalışması, çalışmak için çok tercih edilen bir kurum olduğunu göstermektedir. Çünkü hizmet puanları yüksek olan sağlık çalışanları öncelikli olarak çalışmak istediği sağlık kurumuna atanır. Kurumun geniş bir bölgeye hitabeden bir bölge hastanesi olması iş yoğunluğunu arttırmasına rağmen, çalışmak için tercih edilmesi iş doyum düzeyi için de fikir verebilir. Ayrıca bu yaş grubu sağlık profesyonellerinin tecrübe unsuruna dikkat çeker.

2.1.3. Medeni Durum

Tablo.6. Çalışmaya Katılanların Medeni Hal Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Hal Dağılımı	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Evli	222	222	72,1	72,1
Bekar	69	291	22,4	94,5
Diğer	17	308	5,5	100,0
Toplam	308		100,0	

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının toplum ortalamalarına göre orta ve üstü gelir düzeyine sahip olmalarının bu durum üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Kurumun bir kamu kuruluşu olması aynı zamanda iş güvencesi olması anlamına gelmektedir. Gelirin orta ve üstü aynı zamanda düzenli olmasının evlilik kurmakta etkisi olduğu söylenebilir.

2.1.4. Çalışılan Birime Göre Dağılım

Tablo.7. Çalışmaya Katılanların Çalışılan Birim Durumuna Göre Dağılımı

Çalışılan Birim Dağılımı	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Klinik	72	72	23,4	23,4
Ameliyathane	45	117	14,6	38,0
Yoğun Bakım	40	157	13,0	51,0
Poliklinik	33	190	10,7	61,7
Röntgen ve Laboratuvar	30	220	9,7	71,4
Acil	23	243	7,5	78,9
Teknik Hizmetler	7	250	2,3	81,4
Temizlik	7	257	2,3	83,7
Doğum Salonu	5	262	1,6	85,3
Diğer	46	308	14,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunun klinik, ameliyathane ve yoğun bakımda çalışanlar olduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının birimlere dağılımı dikkate alınarak her birimin yaklaşık yüzde onluk oranda çalışmaya yansıtılması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu birimlerde çalışan sayısı diğer birimlere göre daha fazladır. Çünkü polikliniklerde tek bir çalışan yeterli olabiliyorken, klinikler, ameliyathane ve yoğun bakımlarda hizmetin aralıksız yirmidört saat devam etmesi zorunluluğu bu birimlerde daha çok sayıda çalışan olmasını gerektirir.

2.1.5. Sektör Tecrübesi

Tablo.8. Çalışmaya Katılanların Sektör Tecrübesi Durumuna Göre Dağılımı

Sektör Tecrübesi Dağılımı	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
5 yıldan az	51	51	16,6	16,6
6-11 yıl	75	126	24,3	40,9
12-17 yıl	77	203	25,0	65,9
18-23 yıl	65	268	21,1	87,0
24 ve üzeri yıl	40	308	13,0	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı da dikkate alındığında, tecrübeli bir ekibin görev yaptığı anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanlarının işleri ile ilgili bilgi sahibi olması yanında uygulama becerilerine de sahip olması gereklidir. Söz konusu beceriler uygulama sayısı arttıkça artar. Sağlık sektöründe tecrübe oranı arttıkça ekibin becerisi de artar. Anket çalışmasına katılan sağlık çalışanlarının çoğunluğunun 12 yıl ve üzerinde sağlık sektöründe çalışıyor olmaları çalışanların bu sektörde tecrübeli oldukları anlamına gelmektedir. Özellikle sağlık çalışanlarının tecrübesi arttıkça, gördüğü vaka sayısı, bilgi ve becerisinin yükselmesi neticesinde daha verimli olacakları düşünülmektedir.

2.1.6. Kurumda görev süreleri

Tablo.9. Çalışmaya Katılanların Kurumda Görev Süreleri Durumuna Göre Dağılımı

Çal. Kurumda Görev Süreleri	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
5 yıldan az	141	141	45,8	45,8
6-11 yıl	89	230	28,9	74,7
12-17 yıl	42	272	13,6	88,3
18-23 yıl	25	297	8,1	96,4
24 ve üzeri yıl	11	308	3,6	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışanların yaş dağılımları ve sağlık sektöründe çalıştıkları süreler de dikkate alındığında, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yarısına yakınının 5 yıl veya daha az süredir bu kurumda görev yapıyor olmaları, kurumun yapısı da dikkate alındığında hızlı bir gelişme içerisinde olduğunu göstermektedir. Kuruma son yıllarda atanan çalışanların sayısında artış olduğu söylenebilir. Çalışma yapılan kurum daha önce devlet hastanesi iken beş yıl önce eğitim ve araştırma hastanesine dönüştürülmüştür. Tıpta uzmanlık eğitimi veren bir kuruma dönüştürülmesi sebebiyle bu kuruma akademisyenler ve uzmanlık almak isteyenlerin de atanması bu durumu etkilemiştir.

2.1.7. Gelir

Tablo.10. Çalışmaya Katılanların Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Gelir Durumu Dağılımı	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1000 TL ve altı	20	20	6,5	6,5
1000 TL-1999 TL	81	101	26,3	32,8
2000 TL-2999 TL	147	248	47,7	80,5
3000 TL-3999 TL	29	277	9,4	89,9
4000 TL ve üzeri	31	308	10,1	100,0
Toplam	308		100,0	

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaklaşık yarısının 2000TL-2999TL arası ücret alıyor olması dikkat çekicidir. Geriye kalanların yaklaşık yüzde yirmisi 3000 TL'nin üzerinde ücret almaktadır. Ülkemiz şartlarında çalışanların çoğunluğunun orta ve üstü düzeyde aylık kazanç düzeylerinde bulunduğu söylenebilir. Ayrıca 3000 TL'nin üzerinde ücret alan çalışanların çoğunluğu hekimdir. Son yıllarda sıkça yaşanan hekimlere şiddet uygulanması olaylarına rağmen ülkemiz gençlerinin üniversite tercihlerinde tıp fakültelerini hala üst basamaklara koymalarında mesleğin iş doyumunu yanında hekimlerin yüksek gelir düzeylerine sahip olmalarının etkisi olduğu söylenebilir.

2.2. Üst düzey yöneticinizin sizinle iletişimine kaç puan verirsiniz sorusuna verilen cevapların oranları

Tablo.11. Çalışmaya Katılanların Üst Düzey Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Verdikleri Puan Durumuna Göre Dağılımı

Üst Düzey Yön. Puan Dağ.	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1 puan	31	31	10,1	10,1
2 puan	26	57	8,4	18,5
3 puan	29	86	9,4	27,9
4 puan	29	115	9,4	37,3
5 puan	58	173	18,8	56,1
6 puan	28	201	9,1	65,2
7 puan	40	241	13,0	78,2
8 puan	30	271	9,7	87,9
9 puan	10	281	3,3	91,2
10 puan	27	308	8,8	100,0
Toplam	308		100,0	
Ortalama Puan	5,27			

Katılımcılar üst düzey yöneticilerinin iletişim becerilerine en çok 5 puan verirken bundan sonra 7 puan verenler olması ancak, üçüncü sırada 1 puan verenler olması dikkat çekicidir. Ancak genel ortalamanın 5,27 puan olması üst düzey yöneticilerin bu konuda orta puan aldıklarını göstermektedir. Kurumun büyüklüğü ve çalışan sayısının çok olması göz önüne alındığında üst düzey yöneticilerin her bir çalışana ayırabilecekleri zaman ve dikkatin sınırlı olması kaçınılmazdır.

2.3. Orta düzey yöneticinizin sizinle iletişimine kaç puan verirsiniz sorusuna verilen cevapların oranları

Tablo.12. Çalışmaya Katılanların Orta Düzey Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Verdikleri Puan Durumuna Göre Dağılımı

Orta Düzey Yön. Puan Dağ.	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1 puan	26	26	8,4	8,4
2 puan	11	37	3,6	12,0
3 puan	18	55	5,8	17,8
4 puan	25	80	8,1	25,9
5 puan	64	144	20,8	46,7
6 puan	24	168	7,8	55,5
7 puan	34	202	11,0	66,5
8 puan	44	246	14,3	80,8
9 puan	18	264	5,8	86,6
10 puan	44	308	14,4	100,0
Toplam	308		100,0	
Ortalama Puan	6,03			

Çalışmaya katılan sağlık çalışanları orta düzey yöneticilerinin iletişim becerilerine en çok 5 puan verirken bundan sonra 8 puan verenler olması dikkat çekicidir. Ancak genel ortalamanın 6,03 puan olması orta düzey yöneticilerin bu konuda orta puan aldıklarını göstermektedir. Bu verilere bakıldığında orta düzey yöneticilerin, çalışanlarda üst düzey yöneticilere göre daha yüksek puan aldıkları söylenebilir.

2.4. Çalışanların görev yaptıkları kurum sayısı

Tablo.13. Çalışmaya Katılanların Görev Yaptıkları Kurum Sayısı Durumuna Göre Dağılımı

Görev Yap. Kaçınıcı Kurum	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
İlk	40	40	13,1	13,1
2-3	155	195	50,3	63,4
4-6	99	294	32,1	95,5
7 ve üzeri	14	308	4,5	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılanların sadece %13,1'lik kısmının bu kurumda çalışma hayatına başladıkları görülmektedir. Çalışma yapılan kurum bulunduğu yer ve diğer bazı etkenler ile çalışmak için çok tercih edilen bir kurumdur. Hizmet puanları başka yerlerde uzun süreler çalıştıktan sonra yükselen sağlık çalışanlarının isteyerek atandıkları bir kurumdur. Genel tabloda katılımcıların yaklaşık yarısının 2 veya 3 kurum değiştirdikleri dikkate alındığında sağlık sektörü için istikrarlılık durumunun söz konusu olduğu söylenebilir.

3. İLETİŞİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN CEVAPLARIN DAĞILIMLARI

3.1. İşimle İlgili Konularda, Yöneticilerle Her Zaman Görüşme İmkânım Vardır.

Tablo.14. 'İşimle İlgili Konularda, Yöneticilerle Her Zaman Görüşme İmkânım Vardır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	25	8,2	8,2
Katılmıyorum	41	66	13,6	21,8
Kararsızım	53	119	17,5	39,3
Katılıyorum	97	216	31,8	71,1
Kesinlikle Katılıyorum	92	308	28,9	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğu işleriyle ilgili konularda her zaman yöneticileri ile görüşebileceğini düşündüğünü ifade etmiştir. Çalışanların özellikle işle ilgili konularda görüş ve önerilerini rahatlıkla ifade edebileceği bu fikirlerin dikkate alınacağını bildikleri bir ortamda bulunmaları iş konusunda daha çok fikir üretmelerini sağlayacaktır. Çalışmanın yapıldığı sağlık kuruluşunda teşhis, tedavi, bakım uygulamaları yanında eğitim ve araştırmalar da yapıyor olması nedeniyle çalışanların işle ilgili fikirlerini paylaşmaları gerekli görüldüğü durumlarda vaka sunumları ve toplantılar düzenlendiği bir gerçektir. Ayrıca eğitimler teorik çalışmayı takip eden uygulamalar ile yapılmakta olup çalışanların fikirleri paylaşmaları ve yeni uygulamalar geliştirmeleri özendirilmektedir.

3.2. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Zaman Zaman Bölümleri Ziyaret Ederek Çalışanlarla Sohbet Ederler.

Tablo.15. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler zaman zaman bölümleri ziyaret ederek çalışanlarla sohbet ederler.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	46	46	14,9	14,9
Katılmıyorum	72	118	23,7	38,6
Kararsızım	44	162	14,6	53,2
Katılıyorum	82	244	26,3	79,5
Kesinlikle Katılıyorum	64	308	20,5	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yarıya yakını yöneticilerin zaman zaman bölümleri ziyaret ederek çalışanlarla sohbet ettiği düşüncesine katıldığını ifade etmiştir. İşyerinde yöneticilerin bölümleri ziyaret etmeleri hem yöneticilerin yapılan işleri ve çalışanları yerinde denetleyebilmelerini hem de çalışanların yöneticileri ile iletişim kurabilmelerini sağlar. Çalışmanın yapıldığı sağlık kuruluşunda ilk basamak yöneticiler zaten çalışanlar ile aynı fiziki ortamda çalışmakta ve yapılan uygulamalara fiilen katılmaktadır. Üst kademe yöneticiler ise önceden belirlenmemiş zamanlarda da bölümleri ziyaret etmekte hem yapılan çalışmaları denetleme hem de çalışanlar ile sohbet etmektedir.

3.3. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Yanlış Anlamaları Giderici Önlemler Alır.

Tablo.16. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler yanlış anlamaları giderici önlemler alır.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	40	40	13,0	13,0
Katılmıyorum	73	113	24,0	37,0
Kararsızım	84	197	27,2	64,2
Katılıyorum	63	260	20,5	84,7
Kesinlikle Katılıyorum	48	308	15,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının işyerinde yöneticilerin yanlış anlamaları giderici önlemler aldığı düşüncesine katılanların ve katılmayanların oranlarının birbirine yakın olduğu, önemsenebilecek bir oranda da bu konuda kararsız olan çalışan olduğu görülmektedir. Sağlık hizmetlerinin farklı meslek gruplarından sağlık profesyonellerinin beraber ve koordineli çalışmalarını gerekli kılar. Bu durumda yanlış anlamaları önlemek çoğu zaman hayati öneme sahiptir. Uygulamaların doğru olarak yapılabilmesi için talimat ve taleplerin açıklıkla belirtilmesi gereklidir. Yapılacak uygulamalar ile ilgili formlar ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir. Örneğin ameliyathaneye gönderilen hastaların beraberinde gönderilen formlar ile hangi uygulamaların vücudun hangi tarafındaki hangi organına yapılacağı açıkça belirtilmektedir.

3.4. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İletişim Esnasında Ön Yargılardan Uzak Değerlendirmelerde Bulunurlar.

Tablo.17. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında ön yargılardan uzak değerlendirmelerde bulunurlar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	47	47	15,3	15,3
Katılmıyorum	65	112	21,1	36,4
Kararsızım	88	200	28,6	65,0
Katılıyorum	61	261	19,7	84,7
Kesinlikle Katılıyorum	47	308	15,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının önemli bir kısmının işyerinde yöneticilerin iletişim esnasında ön yargılardan uzak değerlendirmelerde bulunduğu düşüncesine katılıp katılmamakta kararsız olduğu görülmektedir. İletişimde bulunan tarafların konu ile ilgili veya iletişimde bulunduğu kişi ya da kişilerle ilgili önyargıları olması iletişimi olumsuz yönde etkiler. İletilmek istenen mesajın doğru şekilde, iletilememesine neden olur. İletişim esnasında algılamayı sınırlandıran önyargılardan uzak durulmalıdır. Yöneticilerin çalışanların kendilerine ilettiği dilek, düşünce, fikir ve önerilerini doğru algılayabilmeleri ve değerlendirmeleri için önyargılardan arınmış olmaları gerekmektedir.

3.5. İşyerimde, Çalışanlar Üstleriyle Düşüncelerini ve Bilgilerini Rahatlıkla ve Kolayca Paylaşabilirler.

Tablo.18.'İşyerimde, çalışanlar üstleriyle düşüncelerini ve bilgilerini rahatlıkla ve kolayca paylaşabilirler.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	35	35	11,4	11,4
Katılmıyorum	63	98	20,5	31,9
Kararsızım	69	167	22,3	54,2
Katılıyorum	93	260	30,2	84,4
Kesinlikle Katılıyorum	48	308	15,6	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yarıya yakınının işyerinde çalışanların yöneticileri ile düşüncelerini ve bilgilerini rahatlıkla ve kolayca paylaşabildikleri düşüncesine katılmakta olduğu görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı kurumun sağlık hizmeti vermek yanında eğitim ve araştırma kurumu da olması sebebiyle, hastalıkların tedavi edilmesi yanında bu hastalıkların teşhis, tedavi ve bakım aşamaları esnasında eğitim amaçlı vaka sunum ve vaka tartışmaları yapılmaktadır. Her sabah ve akşam yatarak tedavi gören hastaların başında hocalar, asistanları ve kliniğin diğer çalışanlarının da katıldığı hasta vizitleri yapılmakta, bu vizitlerde hasta başında tüm ekip fikirlerini paylaşmaktadır.

3.6. Üstümle Kurduğum İletişim Sırasında Üstüm Geri Bildirimde Bulunur.

Tablo.19. 'Üstümle kurduğum iletişim sırasında üstüm geri bildirimde bulunur.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	25	8,1	8,1
Katılmıyorum	41	66	13,2	21,3
Kararsızım	55	121	17,9	39,2
Katılıyorum	140	261	45,5	84,7
Kesinlikle Katılıyorum	47	308	15,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğunun yöneticisi ile kurduğu iletişim sırasında yöneticisinin geri bildirimde bulunduğu düşüncesine katıldığı görülmektedir. Sağlık hizmetinin ertelenemez olması, aciliyet arz etmesi nedeniyle iş ile ilgili olan bildirimlerde yöneticiler hemen durumu değerlendirip çok kısa sürede karar vererek geri bildirimde bulunma zorunluluğu vardır. Çalışma yapılan kuruluşun bir kamu kurumu olduğu göz önüne alınırsa zaten yazılı olarak iletilen mesajlara geri bildirimde bulunmak kanuni bir zorunluluktur. Çünkü, sağlık hizmetleri ertelenemez ve aksatılamaz.

3.7. Üstüm ile İletişim Esnasında, Üstüm Kendini Benim Yerime Koyarak Olaylara Bakar.

Tablo.20. 'Üstüm ile iletişim esnasında, üstüm kendini benim yerime koyarak olaylara bakar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	55	55	17,8	17,8
Katılmıyorum	73	128	24,0	41,8
Kararsızım	75	203	24,4	66,2
Katılıyorum	75	278	24,4	90,6
Kesinlikle Katılıyorum	30	308	9,4	100,0
Toplam	308		100,0	

Tablodaki verilere bakıldığında yöneticilerin kendini çalışanların yerine koyarak olaylara bakması konusunda öne çıkan bir algı olmadığı söylenebilir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının bu düşünceye katılıp katılmama oranları birbirine yakındır. Önemlenebilecek sayıda çalışan ise bu konuda kararsız kalmıştır. Sağlık sektöründe yöneticiler mesleğin içinden gelmektedir. Hekim titrine sahip olmayan birinin başhekim olamayacağı, hemşire titrine sahip olmayan birinin başhemşire olamayacağı açıktır.

3.8. Üstüm Benim Duygu ve Düşüncelerimi Çoğu Zaman Anlar.

Tablo.21. 'Üstüm benim duygu ve düşüncelerimi çoğu zaman anlar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	41	13,3	13,3
Katılmıyorum	74	115	24,4	37,7
Kararsızım	77	192	25,0	62,7
Katılıyorum	89	281	28,9	91,6
Kesinlikle Katılıyorum	27	308	8,4	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticisinin duygu ve düşüncelerini anlaması konusunda öne çıkan bir görüş olmadığı görülmektedir. Bu sektörde yöneticiler çalışanını anlasa bile çoğu zaman verilmekte olan hizmetin aksatılamaz olması nedeniyle verilen kararlar çalışanda yöneticisinin kendisini anlamadığı kanısını oluşturabilir. Yataklı sağlık kuruluşlarında özellikle personel yetersizliği olduğu zamanlar veya senelik izinlerin çokça kullanıldığı yaz aylarında çalışanların isteği dışında aylık çalışma saatlerinin çok üstünde çalışabilmektedir. Uzun ve yorucu çalışma saatleri, acil çağrılarda işyerine gitme zorunluluğu, nöbet yerinin terk edilemez olması vb. zorluklar çalışanlarda yöneticisinin kendisini anlamadığı düşüncesi oluşturabilir.

3.9. Üstüm ile İletişim Esnasında Benim Duygu ve Düşüncelerimi Anladığını Yüz İfadeleriyle ve Konuşmasıyla İfade Eder.

Tablo.22. 'Üstüm ile iletişim esnasında benim duygu ve düşüncelerimi anladığını yüz ifadeleriyle ve konuşmasıyla ifade eder.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	27	8,8	8,8
Katılmıyorum	64	91	20,8	29,6
Kararsızım	66	157	21,4	51,0
Katılıyorum	114	271	37,0	88,0
Kesinlikle Katılıyorum	37	308	12,0	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun iletişim esnasında yöneticilerinin kendilerinin duygu ve düşüncelerini anladığını yüz ifadeleri ve konuşmasıyla ifade ettiği düşüncesine katıldığı görülmüştür. Özellikle ilk basamak yöneticilerin çalışanları ile aynı fiziki ortamda bulunduğu ve çoğu zaman yapılan işe iştirak ettiği göz önüne alınırsa yaklaşık olarak aynı duygu ve düşünceleri paylaşmakta olduğu bir gerçektir. Çalışma yapılan işyerindeki yöneticilerin iletişim becerilerinden biri olan empati kurmayı çoğunlukla kullandığı söylenebilir.

3.10. Üstüm ile İletişim Esnasında Benim Duygu ve Düşüncelerimi Anladığını Davranışlarıyla Belli Eder.

Tablo.23. 'Üstüm ile iletişim esnasında benim duygu ve düşüncelerimi anladığını davranışlarıyla belli eder.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	25	8,1	8,1
Katılmıyorum	78	103	25,3	33,4
Kararsızım	65	168	21,1	54,5
Katılıyorum	96	264	31,2	85,7
Kesinlikle Katılıyorum	44	308	14,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun yöneticisinin iletişim esnasında kendisinin duygu ve düşüncelerini anladığını davranışları ile belli ettiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. İletişim becerilerinden biri olan etkin dinleme ile dinlediği konunun akışına uygun olarak mesajın algılandığı beden dili unsurları ile geri bildirmek, konuşanda verilen mesajın doğru şekilde algılandığı kanısını oluşturur. Beden dilini kullanabilmek ve karşıdaki kişinin beden dili ile verdiği mesajları da algılayabilmek iletişimde daha çok duygu, düşünce ve bilgi alışverişi sağlar. Çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin çoğunlukla beden dilini etkin şekilde kullanmakta olduğu söylenebilir.

3.11. İşyerindeki Sorunlarla İlgili Şikayetlerimi Belirli Kurallar Dahilinde Yöneticilere İletme İmkanım Vardır.

Tablo.24. 'İşyerindeki sorunlarla ilgili şikayetlerimi belirli kurallar dahilinde yöneticilere iletme imkanım vardır.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	13	4,2	4,2
Katılmıyorum	43	56	14,0	18,2
Kararsızım	44	100	14,2	32,4
Katılıyorum	140	240	45,5	87,9
Kesinlikle Katılıyorum	68	308	22,1	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun işyerinde sorunlar ile ilgili şikayetlerini belirli kurallar dahilinde yöneticilere iletme imkanı olduğu düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı kuruluşun bir kamu sağlık kurumu olması nedeniyle yasa ve yönetmeliklerde belirtildiği şekilde başvurular yapılabilmesi ve bu başvurulara kanun ve kaideler çerçevesinde cevap alabilmesi doğal işleyişin gereğidir. Her türlü şikayet yöneticilere iletilebileceği gibi yöneticilerin çözemediği veya yöneticilerden kaynaklanabilen sorunlar için Sağlık Bakanlığı'nın ilgili mercilerine belli kurallar dahilinde başvurulabilir. Sağlık Bakanlığı'nın herkesin her an elektronik ortamda on-line veya telefonla anında ulaşabileceği dilek ve şikayetlerini değerlendiren birimleri mevcuttur. Özellikle ivedi durumlarda bir gün içerisinde şikayetler değerlendirilmekte ve kısa zamanda karar verilerek ilgili kişiye geri bildirimde bulunmaktadır.

3.12. İşyerinde Bazen Çalışanlara İşle İlgili Anketler Yapılır.

Tablo.25. 'İşyerinde bazen çalışanlara işle ilgili anketler yapılır.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	15	4,9	4,9
Katılmıyorum	59	74	19,1	24,0
Kararsızım	51	125	16,6	40,6
Katılıyorum	124	249	40,3	80,9
Kesinlikle Katılıyorum	59	308	19,1	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun işyerinde işle ilgili anketler yapıldığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları çerçevesinde hem kurumdan hizmet alanlara hem de çalışanlara düzenli aralıklarla anketler yapılmaktadır. Çalışma yapılan kuruluşun eğitim ve araştırma faaliyetleri sürdürmesi nedeniyle bilgi edinme ve değerlendirme amacıyla da çalışanlara anketler yapılmaktadır. Çalışmanın yapıldığı işyerinde çalışanlara anketler yapılarak işle ve daha birçok şeyle ilgili fikir ve değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır. Sağlık Bakanlığı da çalışan memnuniyeti veya hastanelerin değerlendirmeleri puanlandırılması için çalışanlara anketler yapmaktadır.

3.13. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Çalışanların Sorunlarını Dinleme Toplantıları Yapar.

Tablo.26. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanların sorunlarını dinleme toplantıları yapar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	42	13,6	13,6
Katılmıyorum	89	131	28,9	42,5
Kararsızım	65	196	21,1	63,6
Katılıyorum	88	284	28,6	92,2
Kesinlikle Katılıyorum	24	308	7,8	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının işyerinde yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinleme toplantıları yapması konusunda belirttikleri düşüncelerinde bu fikre katılanlar ile katılmayanların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Çalışma yapılan kuruluşun büyüklüğü göz önüne alınır ise bu amaçla genel toplantılar yapılmasının zorluğu anlaşılabılır. Özellikle sorunları dinleme amaçlı olmasa bile ilk kademe yöneticiler ile beraber üst düzey yöneticilerin de çoğu zaman katıldığı işleyiş gereği fikirlerin paylaşıldığı, çalışma planlarının kararlaştırıldığı, sorunların tartışılıp çözümlerinin kararlaştırıldığı, uygulamaları iyileştirebilmek için önerilerin toplandığı birim bazlı veya ortak çalışmaları olan farklı birimler arasında toplantılar fiilen yapılmaktadır. Bu toplantılar birimlerde çalışan herkesin katılımına açıktır.

3.14. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Broşür ve El Kitaplarıyla Çalışanları İşleriyle İlgili Bilgilendirir.

Tablo.27.'Çalıştığım işyerinde yöneticiler broşür ve el kitaplarıyla çalışanları işleriyle ilgili bilgilendirir.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	42	13,6	13,6
Katılmıyorum	76	118	24,7	38,3
Kararsızım	53	171	17,2	55,5
Katılıyorum	108	279	35,1	90,6
Kesinlikle Katılıyorum	29	308	9,4	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun işyerinde yöneticilerin broşür ve el kitapları ile çalışanları işleriyle ilgili bilgilendirdiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. TKY esasları gereği her birimin iş tanımları ve protokolleri oluşturulmuştur. Elektronik ortamda ve aynı zamanda birimlerde de yazılı olarak mevcut olan bu tanım ve protokollere her an ulaşabilmek mümkündür. Bu tanım ve protokoller TKY birimi çalışanları ile beraber ilgili birimin çalışanlarının da katılımıyla oluşturulmuştur. Ayrıca tıp biliminde her uygulama konunun birçok uzmanının katılımıyla yapılan araştırma ve tartışmalarla şekillendirilmiş uygulama protokolleri mevcuttur. Hastalıklara yaklaşım belli protokoller vakanın durumuna göre sırasıyla kararlaştırılmakta ve uygulanmaktadır. Bu durumda işiyle ilgili bilgilendirilmemek mümkün görülmemektedir.

3.15. İşimde, Terfi Etmemde Önemli Olan Unsurların Neler Olduğunu İyi Bilirim.

Tablo.28. 'İşimde, terfi etmemde önemli olan unsurların neler olduğunu iyi bilirim.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	37	37	12,0	12,0
Katılmıyorum	51	88	16,6	28,6
Kararsızım	39	127	12,6	41,2
Katılıyorum	110	237	35,7	76,9
Kesinlikle Katılıyorum	71	308	23,1	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğu işinde terfi etmesinde önemli olan unsurları iyi bildiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışma yapılan kuruluş Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak hizmet veren bir kamu sağlık kurumu olması nedeniyle terfi için gerekli şartlar bu konuda oluşturulmuş kanun ve yönetmeliklerle belirlenir. Yeterli akademik titri olmayan birinin terfisi mümkün değildir. Fakat, terfiler için sınavlar yapılmamaktadır. Ayrıca aynı meslek grubu içinden terfi etmesi için kişide hangi özelliklerin aranacağı belirtilmiştir. Belirtilen özellikleri taşıyan çok sayıda çalışan içinden yapılacak olan seçimlerin sınavla yapılmadığı unutulmamalıdır.

3.16. Üstümle Kurduğum İletişim Sırasında Sadece Benim Gönderdiğim Mesajlara Konsantre Olur.

Tablo.29. 'Üstümle kurduğum iletişim sırasında sadece benim gönderdiğim mesajlara Konsantre olur.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	52	52	16,8	16,8
Katılmıyorum	59	111	19,2	36,0
Kararsızım	107	218	34,7	70,7
Katılıyorum	51	269	16,6	87,3
Kesinlikle Katılıyorum	39	308	12,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının dikkate değer bir kısmının yöneticiler ile kurduğu iletişim sırasında sadece kendisinin gönderdiği mesajlara konsantre olduğu kanısına katılmakta kararsız olduğu, bu düşünceye katılanların ve katılmayanların birbirine yakın oranlarda olduğu görülmüştür. Fakat ölçekteki diğer sorulara verilen cevaplar da dikkate alınırsa yöneticilerin iletişim esnasında iletişim becerilerini kullanmakta genellikle başarılı olması etkin dinleyebildiklerini düşündürür.

3.17. Üstüm, İşimle İlgili Olarak Göstermem Gereken Uygun Davranışlarla İlgili Olarak Benimle İletişim Kurar.

Tablo.30. 'Üstüm, işimle ilgili olarak göstermem gereken uygun davranışlarla ilgili olarak benimle iletişim kurar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	33	33	10,7	10,7
Katılmıyorum	53	86	17,2	27,9
Kararsızım	58	144	18,8	46,7
Katılıyorum	110	254	35,7	82,4
Kesinlikle Katılıyorum	54	308	17,6	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yarısından fazlasının yöneticilerinin işleriyle ilgili olarak göstermeleri gereken uygun davranışlarla ilgili olarak kendisiyle iletişim kurduğu düşüncesine katıldığı görülmektedir. Kurumda çalışmakta olanlara yılda bir kez, kurumda çalışmaya yeni başlayanlara ise çalışmaya başlamalarından itibaren üç ay içinde oryantasyon eğitimleri içerisinde hasta ve yakınlarına ve diğer çalışanlara karşı gösterecekleri yaklaşımlar ile ilgili de eğitim verilmektedir.

3.18. Üstüm Benimle Konuşurken Göz Kontağı Kurar.

Tablo.31. 'Üstüm benimle konuşurken göz kontağı kurar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	24	7,8	7,8
Katılmıyorum	41	65	13,3	21,1
Kararsızım	70	135	22,7	43,8
Katılıyorum	117	252	38,0	81,8
Kesinlikle Katılıyorum	56	308	18,2	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğu yöneticisinin kendisiyle konuşurken göz kontağı kurduğunu ifade etmiştir. İletişim esnasında aktarılan mesajı alacak olan tarafın mesajı ileten kişi ile göz kontağı kurması mesajı aktaran kişiye kendisinin karşıdaki kişi tarafından dikkate alındığı kanısını oluşturur. Çalışma yapılan işyerinde yöneticilerin çoğunlukla bu iletişim becerisini kullandığı söylenebilir.

3.19. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Çalışanlarla Rutin Toplantılar Yaparlar.

Tablo.32. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanlarla rutin toplantılar yaparlar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	42	13,6	13,6
Katılmıyorum	96	138	31,2	44,8
Kararsızım	73	211	23,7	68,5
Katılıyorum	72	283	23,4	91,9
Kesinlikle Katılıyorum	25	308	8,1	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının dikkate değer bir kısmının çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalışanlarla rutin toplantılar yaptığı düşüncesine katılmadıkları görülmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bu tür toplantılar yapılmakta fakat belli bir rutin düzeni olmadan çalışanlar veya yöneticiler tarafından gerekli görülüp önerildiği takdirde düzenlenmektedir.

3.20. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşyerinde Kısa Görüşme ve Toplantılar Düzenler.

Tablo.33. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler işyerinde kısa görüşme ve toplantılar düzenler.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	38	38	12,3	12,3
Katılmıyorum	77	115	25,0	37,3
Kararsızım	62	177	20,1	57,4
Katılıyorum	101	278	32,9	90,3
Kesinlikle Katılıyorum	30	308	9,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun yöneticilerin işyerinde kısa görüşmeler ve toplantılar düzenlediği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticiler gerekli gördükleri zamanlarda çalışanlarla birebir görüşmeler yapmaktadır. Bunun yanında birim bazlı veya çalışmalarında koordinasyon kurmaları gereken konular bulunan birimlerle ortak toplantılar yapmaktadır. Ayrıca birimler arası koordineli çalışmak gerekliliği durumunda ilgili birimlerin yöneticilerinin katıldığı komisyonlar düzenli aralıklarla toplantılar yaparak değerlendirmeler yapmaktadır.

3.21. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Bizimle Konuşurken Ses Tonunu ve Konuşma Hızını Uygun Bir Şekilde Ayarlar.

Tablo.34. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler bizimle konuşurken ses tonunu ve konuşma hızını uygun bir şekilde ayarlar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	32	32	10,4	10,4
Katılmıyorum	55	87	17,9	28,3
Kararsızım	57	144	18,5	46,8
Katılıyorum	110	254	36,0	2,8
Kesinlikle Katılıyorum	54	308	17,2	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin kendileriyle konuşurken ses tonunu ve konuşma hızını uygun şekilde ayarladığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Yüz yüze iletişim esnasında iletişim kurduğu kişiye göre ses tonunu ve konuşma hızını ayarlamak aktarılan mesajın doğru algılanmasına yardımcı olur. Çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin yüz yüze iletişim esnasında yöneticilerin bu iletişim becerisini genellikle kullandıkları söylenebilir.

3.22. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Gizli Saklı Uygulamalar Yapmadan Her Şeyi Açıklıkla Yürütür.

Tablo.35. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler gizli saklı uygulamalar yapmadan her şeyi açıklıkla yürütür.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	72	72	23,4	23,4
Katılmıyorum	59	131	19,2	42,6
Kararsızım	76	207	24,6	67,2
Katılıyorum	58	265	18,8	86,0
Kesinlikle Katılıyorum	43	308	14,0	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin gizli saklı uygulamalar yapmadan her şeyi açıklıkla yürüttüğü düşüncesine katılmadığı dikkate değer oranda çalışanın ise bu konuda kararsız olduğu görülmektedir.

3.23. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İlan Tahtasına ve Panoya Yazılar Asarak Bizleri Bilgilendirir.

Tablo.36. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler ilan tahtasına ve panoya yazılar asarak bizleri bilgilendirir.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	20	6,5	6,5
Katılmıyorum	50	70	16,0	22,5
Kararsızım	46	116	15,1	37,6
Katılıyorum	142	158	46,4	84,0
Kesinlikle Katılıyorum	50	308	16,0	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin ilan tahtasına ve panoya yazılar asarak kendilerini bilgilendirdiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı işyerinin giriş kapısının yanında duyuruların, basında kurum ve çalışanları ile ilgili haberlerin, sosyal komitenin yapacağı etkinliklerin de yer aldığı bir pano mevcuttur. Ayrıca kurumun web sitesinde çeşitli duyuruların yapıldığı bir uygulama da bulunmaktadır. İşyerindeki yeni uygulamalar, çalışma planları, basında kuruluş hakkında yapılan haberler de web sitesinde yer almaktadır.

3.24. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İletişim Esnasında Konuşmaya Uygun Jest ve Mimikler Kullanır.

Tablo.37. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanır.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	30	30	9,7	9,7
Katılmıyorum	48	78	15,6	25,3
Kararsızım	72	160	23,4	48,7
Katılıyorum	105	265	34,1	82,8
Kesinlikle Katılıyorum	53	308	17,2	100,0
Toplam	308		100,0	

İletişim esnasında jest ve mimiklerle konuşmaları destekleme becerisi iletişim içinde olan tarafların konuyu ne kadar algıladıkları ve bu konudaki düşünce ve özellikle duygularının ne olduğu konusunda karşıdaki kişiye fikir verir. Çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin konuşulan konuya uygun jest ve mimiklerle iletişimin daha sağlıklı olmasını sağladıkları söylenebilir.

3.25. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşle İlgili Talimatları Kısa Notlar veya Diğer Yazılı Yönergeler Aracılığıyla Gerçekleştirir.

Tablo.38. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili talimatları kısa notlar veya diğer yazılı yönergeler aracılığıyla gerçekleştirir.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	26	26	8,4	8,4
Katılmıyorum	48	74	15,6	24,0
Kararsızım	62	136	20,1	44,1
Katılıyorum	139	275	45,2	89,3
Kesinlikle Katılıyorum	33	308	10,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin işle ilgili talimatları kısa notlar veya diğer yazılı yönergeler aracılığıyla gerçekleştirdiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı işyerinde görevlendirmeler resmi yazılar ile ilgili kişiye tebliğ edilmektedir. Her aybaşında çalışma programları resmi yazılarla birimlerdeki panolara asılarak çalışanlara hangi zamanlarda nerede görev yapacakları bildirilmektedir. Günlük bazda ise gerek yatmakta olan hastalara yapılan vizitler neticesinde gerekse acilen başvuran hastalara hemen yapılan muayenelerden sonra yapılacaklar (tetkik, tedavi, bakım, konsültasyon vb.) yazılı olarak, diğer birimlerin katılımlarıyla yapılacak işler ayrıca elektronik ortamdan ilgili kişilere bildirilmektedir.

3.26. Çalıştığım İşyerinde Yöneticilerle İletişimim Esnasında Yöneticiler Gerektiği Noktalarda Vücut Dillerini Etkin Şekilde Kullanırlar.

Tablo.39. 'Çalıştığım işyerinde yöneticilerle iletişimim esnasında yöneticiler gerektiği noktalarda vücut dillerini etkin şekilde kullanırlar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	22	7,2	7,2
Katılmıyorum	58	80	18,8	26,0
Kararsızım	70	150	22,7	48,7
Katılıyorum	125	275	40,6	89,3
Kesinlikle Katılıyorum	33	308	10,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticileri ile iletişimleri esnasında yöneticilerinin gerektiği noktalarda vücut dillerini etkin şekilde kullandığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. İletişim esnasında vücut dilini etkin şekilde kullanmak sözsüz anlatımları algılayabilmeyi ve kendi duygu ve düşüncelerini karşıdaki kişiye daha iyi ifade edebilmeyi sağlar. Tablodaki veriler ışığında çalışma yapılan işyerinde yöneticilerin genellikle beden dillerini etkin bir şekilde kullanabildiği söylenebilir.

3.27. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İletişim Anında İletişime Girdiği Kişi ile Fiziksel Mesafeyi İyi Bir Şekilde Ayarlar.

Tablo.40. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim anında iletişime girdiği kişi ile fiziksel mesafeyi iyi bir şekilde ayarlar.' Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	15	4,9	4,9
Katılmıyorum	47	62	15,3	20,2
Kararsızım	78	140	25,3	45,5
Katılıyorum	131	271	42,5	88,0
Kesinlikle Katılıyorum	37	308	12,0	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticileri ile iletişimleri anında yöneticilerinin iletişime girdiği kişi ile fiziksel mesafeyi iyi bir şekilde ayarladığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. İletişimde bulunduğu kişi veya kişilerin kişisel alanlarını işgal etmeyecek kadar uzağında, fakat algılama ve etkileşime engel olmayacak kadar yakınında durarak iletişim sağlanmalıdır. İletişim kurduğu kişiye kişisel alanını işgal edecek kadar yaklaşmak karşıdaki kişide otomatik olarak kendini savunma içgüdüsünü tetikler. Çok uzakta olmak ise iki tarafın birbirinin duygu ve düşüncelerini algılamasını zorlaştırır. Çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin genellikle bu mesafeyi iyi ayarladığı söylenebilir.

3.28. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Görüşmenin Özelliğine Uygun Kıyafetler Giyer.

Tablo.41. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler görüşmenin özelliğine uygun kıyafetler giyer.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	22	7,1	7,1
Katılmıyorum	40	62	13,0	20,1
Kararsızım	49	111	15,9	36,0
Katılıyorum	152	263	49,4	85,4
Kesinlikle Katılıyorum	45	308	14,6	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticileri ile iletişimleri esnasında yöneticilerinin görüşmenin özelliğine uygun kıyafetler giydiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Sağlık çalışanlarının işyerinde dahil oldukları meslek grubunu temsil eden üniformalar giymeleri kanuni bir zorunluluktur. Ayrıca ameliyathane, doğum salonu gibi izole edilmiş birimlerde yapılan işe uygun özel kıyafetler giyilmelidir. Ayrıca bu birimlerde giyilen kıyafetler ile birim dışına çıkılamaz. Bu durumda işyerinde her hangi bir zaman ve durumda uygun olmayan kıyafetle bulunmak hiç kimse için mümkün olamaz. Tablodaki oranlara göre çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin görüşmeye uygun kıyafetler giydiği söylenebilir.

3.29. Çalıştığım İşyerinde Yöneticilerle Çoğu Zaman Telefon, Faks ya da Elektronik Posta Gibi Kişisel Olmayan ve Resmi Yollarla İletişim Kurarım.

Tablo.42. 'Çalıştığım işyerinde yöneticilerle çoğu zaman telefon, faks ya da elektronik posta gibi kişisel olmayan ve resmi yollarla iletişim kurarım.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	50	50	16,2	16,2
Katılmıyorum	90	140	29,2	45,4
Kararsızım	43	183	14,0	59,4
Katılıyorum	91	274	29,5	88,9
Kesinlikle Katılıyorum	34	308	11,1	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştığı işyerinde yöneticilerle çoğu zaman telefon, faks ya da elektronik posta gibi kişisel olmayan ve resmi yollarla iletişim kurduğu düşüncesine katılanlar ile katılmayanları birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı işyerinde çalışanların iletişim bilgileri personel şubesinde mevcuttur. Zaman zaman çalışanların telefonlarına kısa mesajlar gönderilerek iletişime geçilmektedir. Ayrıca birimlerde de çalışanların iletişim bilgileri bulunmaktadır. Çalışma programlarında olabilecek ani değişiklikler, yapılacak toplantılar, iş dışında yapılacak ortak sosyal faaliyetler vb. çalışanlara bildirilmektedir. Ayrıca sağlık çalışanlarının her zaman ulaşılabilir durumda olmaları ve acil çağrılara cevap vermeleri gereklidir. Doğal afet, toplu kazalar veya çalışmakta olan iş arkadaşının hastalanması gibi acil durumlarda çağrıldığı anda hemen işyerine veya afet, kaza vb. bölgesine gitmek kanuni bir zorunluluktur.

3.30. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İletişim Esnasında Konuşanın Söylediklerini Açarak Konuşmacının Amacının Ne Olduğuna İlişkin Düşüncesini Konuşmacıya Geri Bildirir.

Tablo.43. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında konuşanın söylediklerini açarak konuşmacının amacının ne olduğuna ilişkin düşüncesini konuşmacıya geri bildirir.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	37	37	12,0	12,0
Katılmıyorum	63	100	20,5	32,5
Kararsızım	93	193	30,2	62,7
Katılıyorum	74	267	24,0	86,7
Kesinlikle Katılıyorum	41	308	13,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının dikkate alınabilecek bir oranda çalıştığı işyerinde yöneticilerin iletişim esnasında konuşanın söylediklerini açarak konuşmacının amacının ne olduğuna ilişkin düşüncesini konuşmacıya geri bildirdiği düşüncesine katılmakta kararsız oldukları görülmektedir. İletişim esnasında konuşmacının sözlerini açarak konuşmacıya geri bildirmesi iletişimin daha sağlıklı yürümesini sağlar. Bu durumda dinleyen kişi duyduklarından anladığını geri bildirerek iletilen mesajı nasıl ve ne kadar anladığını konuşmacıya bildirir. Konuşmacı da bu durumda gönderilen mesajın nasıl ve ne kadar anlaşıldığını bilir. Gerekirse mesajı açarak yineler. Böylece karşılıklı olarak duygu ve düşünce alışverişi daha sağlıklı şekilde ilerler.

3.31. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Aldığı Mesajlara Olumlu ya da Olumsuz Tepki Verir.

Tablo.44. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler aldığı mesajlara olumlu ya da olumsuz tepki verir.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	24	7,8	7,8
Katılmıyorum	45	69	14,6	22,4
Kararsızım	64	133	20,8	43,2
Katılıyorum	130	263	42,2	85,4
Kesinlikle Katılıyorum	45	308	14,6	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin aldığı mesajlara olumlu ya da olumsuz tepki verdiği düşüncesine katılmakta olduğu görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı iş yerinin bir kamu sağlık kurumu olması nedeniyle yöneticilerin kendilerine yazılı olarak iletilen bütün mesajlara cevap vermesi kanuni bir zorunluluktur. Sözel mesajlarda ise sağlık hizmetinin aksatılamaz ve ertelenemez olması nedeniyle çoğunlukla hemen karar vererek geri bildirimde bulunmaları gereklidir. Çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin çoğunlukla aldığı mesajlara yönelik tepkiler verdiği söylenebilir.

3.32. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Haklarımızla İlgili Adaletli Bir Yönetim Sergilerler.

Tablo. 45. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler haklarımızla ilgili adaletli bir yönetim sergilerler.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	74	74	24,0	24,0
Katılmıyorum	63	137	20,5	44,5
Kararsızım	80	217	26,0	70,5
Katılıyorum	65	282	21,1	91,6
Kesinlikle Katılıyorum	26	308	8,4	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun işyerinde yöneticilerin çalışanların haklarıyla ilgili adaletli bir yönetim sergilediği düşüncesine katılmadığı görülmektedir. Dikkate alınabilecek bir oranda da bu düşünceye katılmak veya katılmamak konusunda kararsız olan çalışan vardır. İşyerinde adaletli bir yönetim sergilemek, çalışanların güven duygusunu artırır, motivasyonları dolayısıyla verimliliği artırır.

3.33. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Kendisine Yazılan Yazılara Kısa Sürede Cevap Verir.

Tablo.46. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verir.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	34	34	11,0	11,0
Katılmıyorum	66	100	21,5	32,5
Kararsızım	95	195	30,8	63,3
Katılıyorum	86	281	27,9	91,2
Kesinlikle Katılıyorum	27	308	8,8	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştığı işyerinde yöneticilerin kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verdiği düşüncesine katılan ve katılmayanların oranları birbirine yakındır. Azımsanmayacak oranda çalışan ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın yapıldığı işyerinin bir kamu kuruluşu olması sebebiyle, yazışmalar resmi nitelik taşıyor olup, belli kurallar dahilinde yapılmaktadır. Resmi yazışmalarda gelen bir yazıya ne kadar sürede cevap verilmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu durumda yöneticilerin, yazılı olarak kendisine iletilen bir mesaja geç cevap vermesi olası görülmemektedir. Ancak sağlık çalışanlarının genellikle hemen karar vererek hemen uygulanması gereğini her an hissettikleri bir ortamda çalışmalarını nedeniyle kısa zaman konusunda daha yüksek beklenti düzeyi oluşturmuş olması muhtemeldir.

3.34. Üstüm, Bize Yalnızca Bir Şey Yapmamızı Söylemek Yerine, Neyi Niçin Yapmamız Gerektiğini Açıklar.

Tablo.47. 'Üstüm, bize yalnızca bir şey yapmamızı söylemek yerine, neyi niçin yapmamız gerektiğini açıklar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	33	33	10,7	10,7
Katılmıyorum	69	102	22,4	33,1
Kararsızım	73	175	23,7	56,8
Katılıyorum	100	275	32,5	89,3
Kesinlikle Katılıyorum	33	308	10,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun işyerinde yöneticilerin kendilerine yapması gereken şeyleri sadece söylemek yerine neyi niçin yapmaları gerektiğini açıkladığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlara yapmaları gereken işi nasıl yapacaklarını anlatması ve gerekirse uygulamalı olarak göstermesi çalışanın yapacağı işi daha iyi anlamasını ve yapmasını sağlayacaktır. Tablodaki verilere bakıldığında çalışmanın yapıldığı işyerindeki yöneticilerin çalışanlara yapacakları işleri neden ve nasıl yapmaları gerektiği konusunda bilgi verdiği söylenebilir.

3.35. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Özel Günlerde Gayri Resmi Toplantılarla Kutlamalar Düzenler.

Tablo.48. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler özel günlerde gayri resmi toplantılarla kutlamalar düzenler.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	35	35	11,4	11,4
Katılmıyorum	48	83	15,6	27,0
Kararsızım	54	137	17,5	44,5
Katılıyorum	124	261	40,3	84,8
Kesinlikle Katılıyorum	47	308	15,2	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu işyerindeki yöneticilerin özel günlerde iş gayri resmi toplantılarla kutlamalar düzenlediği düşüncesine katıldıkları görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı kuruluştaki bir sosyal komite oluşturulmuştur. Bu komite özel günlerde olduğu kadar sıradan zamanlarda da her çalışanın katılımına açık kutlamalar ve sosyal, sanatsal, sportif faaliyetlerde düzenlemektedir. Özel günlerde yöneticiler çalışanları çalıştıkları ortamda ziyaret ederek nöbet tutmak zorunda olan çalışanlarının da özel günlerini kutlamaktadır.

3.36. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Çalışanların Karara Katılmalarını Sağlar.

Tablo.49. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanların karara katılmalarını sağlar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	49	49	16,2	16,2
Katılmıyorum	97	146	31,5	47,7
Kararsızım	68	214	22,1	69,8
Katılıyorum	73	287	23,4	93,2
Kesinlikle Katılıyorum	21	308	6,8	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalışanların da verilen kararlara katılmalarını sağladığı düşüncesine katılmadığı görülmektedir. İşyerinde alınacak olan kararlarda çalışanlarında söz sahibi olması daha demokratik ve isabetli kararlar verilmesine katkı sağlayacağı gibi çalışanlarda kendi fikir ve düşüncelerine değer verildiği, kendisine değer verildiği kanısı oluşturacaktır. Tüm çalışanların ortak verdiği kararların uygulanması daha kolay ve başarılı olacaktır.

3.37. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İsimle İlgili Yeni Fikirlerimi Başarısız Olsa Dahı Hoşgörüyü Karşılar.

Tablo.50. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler isimle ilgili yeni fikirlerimi başarısız olsa dahi hoşgörüyü karşılar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	55	55	17,9	17,9
Katılmıyorum	99	154	32,1	50,0
Kararsızım	71	225	23,1	73,1
Katılıyorum	57	282	18,5	91,6
Kesinlikle Katılıyorum	26	308	8,4	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin işiyle ilgili yeni fikirlerini başarısız olsa dahi hoşgörü ile karşıladığı düşüncesine katılmadığı görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı kuruluş sağlık hizmetleri yanı sıra eğitim ve araştırmalar da yapmakta olup yeni fikir ve uygulamalar desteklenmektedir. Ancak, sağlık sektörünün çalışma alanının insan sağlığının daha iyi düzeye getirilmesi olduğu da göz önüne alınırsa başarısızlık durumunda sadece yöneticilerin değil çalışanların da kendisine karşı hoşgörülü olması muhtemel değildir. Çünkü bu iş kolunda başarısızlık sadece maddi kayıplarla olmaz.

3.38. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Çalışanlarla İş Dışında Ortak Sosyal Faaliyetler Düzenlerler.

Tablo.51. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanlarla iş dışında ortak sosyal faaliyetler düzenlerler.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	51	51	16,9	16,9
Katılmıyorum	62	113	20,1	37,0
Kararsızım	46	159	14,9	51,9
Katılıyorum	105	264	33,8	85,7
Kesinlikle Katılıyorum	44	308	14,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalışanlarla iş dışında ortak faaliyetler düzenlediği düşüncesine katıldığı görülmektedir. İşyeri dışında çalışanların beraber zaman geçirmesi örgüt içi iletişimi ve örgüt kültürünü olumlu etkiler. Bu durum çalışanların motivasyonunu ve başarıyı artırır. Çalışmanın yapıldığı işyerinde bir sosyal komite bu tür faaliyetler düzenlemektedir. Faaliyetler bütün çalışanların katılımına açık olup katılım özendirilmektedir. Ayrıca birimlerde kendi içinde bu tür faaliyetler düzenler.

3.39. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşimle İlgili Yeni Fikirler Üretmemiz İçin Bizi Cesaretlendirir.

Tablo.52. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili yeni fikirler üretmemiz için bizi cesaretlendirir.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	58	58	18,8	18,8
Katılmıyorum	77	135	25,3	44,1
Kararsızım	75	210	24,4	68,5
Katılıyorum	68	278	21,8	90,3
Kesinlikle Katılıyorum	30	308	9,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Tablodaki oranlara bakıldığında, çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştığı işyerinde yöneticilerin işiyle ilgili yeni fikirler üretmeleri i için çalışanlarını cesaretlendirdiği düşüncesine katılmayanların sayısının katılanlardan biraz fazla olduğu azımsanamayacak sayıda da bu düşünceye katılıp katılmamakta kararsız olan çalışan olduğu görülmektedir. İşyerinde çalışanların yeni fikirler üretmesinin desteklenmesi ve çalışanların bu yönde cesaretlendirilmeleri çalışanların değer verilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına yönelik olumlu katkı sağlar. Çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırır.

3.40. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Herhangi Bir Anda Konunun Tamamen Dışına Taşarak İletişimi Olumsuz Yönde Etkilemez.

Tablo.53. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler herhangi bir anda konunun tamamen dışına taşarak iletişimi olumsuz yönde etkilemez.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	45	45	14,6	14,6
Katılmıyorum	45	90	14,6	29,2
Kararsızım	101	191	32,8	62,0
Katılıyorum	91	282	29,6	91,6
Kesinlikle Katılıyorum	26	308	8,4	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin herhangi bir anda konunun tamamen dışına taşarak iletişimi olumsuz yönde etkilemediği düşüncesine katıldığı, bu orana yakın sayıda çalışanın ise bu düşünceye katılıp katılmamakta kararsız olduğu görülmektedir. İletişim esnasında konuya sadık kalmak, konunun dışına taşmamak gereklidir. Aksi halde iletişimin sağlıklı ilerlemesi, aktarılacak istenen mesajın sağlıklı şekilde aktarılamaması söz konusudur.

3.41. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler Saygılı ve İşbirliğine Açıktır.

Tablo.54. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler saygılı ve işbirliğine açıktır.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	39	39	12,7	12,7
Katılmıyorum	48	87	15,6	28,3
Kararsızım	97	184	31,5	59,8
Katılıyorum	94	278	30,5	90,3
Kesinlikle Katılıyorum	30	308	9,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin saygılı ve işbirliğine açık olduğu düşüncesine katıldığı buna yakın oranda çalışanında bu düşünceye katılıp katılmamakta kararsız olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına saygılı olmaları ve işbirliğine açık olmaları çalışanların kendilerini daha değerli hissettirir. Örgüt içi iletişimi iyi yönde etkiler. Çalışanların motivasyonunu dolayısıyla verimliliğini olumlu yönde etkiler.

3.42. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşle İlgili Bilgi ve Gelişmeleri Tüm Çalışanlara Tam ve Doğru Olarak Aktarır.

Tablo.55. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili bilgi ve gelişmeleri tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarır.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	39	39	12,7	12,7
Katılmıyorum	54	93	17,5	30,2
Kararsızım	80	173	26,0	56,2
Katılıyorum	97	270	31,5	87,7
Kesinlikle Katılıyorum	38	308	12,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalıştığı işyerinde yöneticilerin işle ilgili bilgi ve gelişmeleri tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktardığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı kuruluşun eğitim ve araştırma faaliyetleri sürdürüyor olması nedeniyle bilgiye ve bilgi paylaşımına önem verilmesi doğaldır. Çalışanların bilgi ve gelişmelerden haberdar olması verimliliği artırır.

3.43. Üstümle Kurduğum İletişim Sırasında Vücut Hareketlerinden Beni Dinlediğini Hissederim.

Tablo.56. 'Üstümle kurduğum iletişim sırasında vücut hareketlerinden beni dinlediğini hissedirim.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	26	26	8,4	8,4
Katılmıyorum	57	83	18,5	26,9
Kararsızım	58	141	18,8	45,7
Katılıyorum	124	265	40,3	86,0
Kesinlikle Katılıyorum	43	308	14,0	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticileriyle kurduğu iletişim sırasında vücut hareketlerinden kendisini dinlediğini hissettiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Vücut dilini etkin bir şekilde kullanmak ve etkin dinlemek karşılıklı duygu ve düşünce aktarımını olumlu yönde etkiler. Ayrıca çalışanlara yöneticisinin kendisini dinlediği, aktarmakta olduğu duygu ve düşüncelerine önem verdiği algısı oluşturur. Tablodaki verilere bakıldığında çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin bu iletişim becerilerini etkin kullandıkları söylenebilir.

3.44. Üstüm Bana İşimi Ne Yapacağımı Söylemek Yerine, Nasıl Yapmam Gerektiği Konusunda Benimle İletişim Kurar.

Tablo.57. 'Üstüm bana işimi ne yapacağımı söylemek yerine, nasıl yapmam gerektiği konusunda benimle iletişim kurar.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	37	37	12,0	12
Katılmıyorum	55	92	17,9	29,9
Kararsızım	57	149	18,4	48,3
Katılıyorum	120	269	39,0	87,3
Kesinlikle Katılıyorum	39	308	12,7	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin kendisine işini ne yapacağını söylemek yerine, nasıl yapması gerektiği konusunda kendisiyle iletişim kurduğu düşüncesine katılmaktadır. Çalışmanın yapıldığı işyeri sağlık hizmeti yanında uygulamalı olarak eğitim de vermektedir. Çalışanlara yapacağı uygulamaları nasıl yapması gerektiği sadece anlatılmakla kalmayıp aynı zamanda gösterilmektedir. Yoğun bakım, ameliyathane gibi özellikli birimlerde çalışmaya yeni başlayanlar yapılmakta olan işlemleri önce izleyerek, ardından eğitim veren kişinin gözetiminde uygulayarak öğrenmektedir. Tablodaki verilere bakıldığında da bu işyerindeki yöneticilerin çalışanları ile işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda etkin iletişim kurduğu söylenebilir.

3.45. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşle İlgili İş Prensip ve Yönetmelikleri Açıklıkla Biz Çalışanlara Aktarır.

Tablo.58. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili iş prensip ve yönetmelikleri açıklıkla biz çalışanlara aktarır.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	35	35	11,3	11,3
Katılmıyorum	35	70	11,3	22,6
Kararsızım	63	133	20,5	45,1
Katılıyorum	128	261	41,6	86,7
Kesinlikle Katılıyorum	47	308	15,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin işle ilgili iş prensip ve yönetmelikleri açıklıkla kendilerine aktardığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin iş prensip ve yönetmelikleri ile ilgili olarak çalışanlarıyla etkin iletişim kurduğu söylenebilir. Ayrıca kuruluşun web sitesinden işle ilgili yönetmeliklere her an ulaşabilmek mümkündür. Ayrıca yapılan değişiklikler ve yeni uygulamalarla ilgili bilgiler sadece çalışanların değil herkesin erişimine açıktır.

3.46. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İsimle İlgili Yeni Fikirlerimi Dinler.

Tablo.59. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler isimle ilgili yeni fikirlerimi dinler.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	39	39	12,7	12,7
Katılmıyorum	51	90	16,9	29,6
Kararsızım	74	164	24,0	53,6
Katılıyorum	109	271	35,1	88,7
Kesinlikle Katılıyorum	35	308	11,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin kendisinin işiyle ilgili yeni fikirlerini dinlediği düşüncesine katılmakta olduğu görülmektedir. İşyerinde çalışanların işleriyle ilgili yeni fikirler üretmeleri desteklenmelidir. Çalışanların işle ilgili yeni fikirlerini dinleyip, uygulanabilir olanları deneyerek başarılı olan fikirler ödüllendirilmelidir. Tablodaki verilere bakıldığında çalışmanın yapıldığı işyerinde yöneticilerin çalışanlarının işle ilgili ürettiği yeni fikirlerini dinlediği söylenebilir.

3.47. Çalıştığım İşyerinde İşimle İlgili Önerilerimi Yöneticilere İletme İmkanım Vardır.

Tablo.60. 'Çalıştığım işyerinde işimle ilgili önerilerimi yöneticilere iletme imkanım vardır.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	42	13,6	13,6
Katılmıyorum	45	89	14,6	28,2
Kararsızım	56	145	18,3	46,5
Katılıyorum	118	263	38,6	85,1
Kesinlikle Katılıyorum	45	308	14,9	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde çalışanların işleriyle ilgili önerilerini yöneticilerine iletme imkanı buldukları düşüncesine katıldıkları görülmektedir.

3.48. Çalıştığım İşyerinde Yöneticiler İşimle İlgili Olumlu Fikirleri Takdir Eder.

Tablo.61. 'Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili olumlu fikirleri takdir eder.'Sorusuna Verilen Cevapların Oranları

Verilen Cevap	Sayısı	Kümülatif Sayı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	36	36	11,7	11,7
Katılmıyorum	56	92	18,2	29,9
Kararsızım	72	164	23,4	53,3
Katılıyorum	106	270	34,4	87,7
Kesinlikle Katılıyorum	38	308	12,3	100,0
Toplam	308		100,0	

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalışanlarının kendilerine ilettiği işleriyle ilgili olumlu fikirleri takdir ettiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. İşyerinde yöneticilerin çalışanlarının kendilerine ilettiği işleriyle ilgili olumlu fikirlerini takdir etmeleri hem çalışanların motivasyonlarını dolayısıyla verimliliklerini artırır hem de yeni fikirler üretmelerini sağlar.

SONUÇ

Çalışmaya katılan sağlık profesyonellerinin çoğunluğu lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Kurumda çalışan sağlık personelinin yarıdan fazlasının 31-40 yaş arasında olması, tecrübeli bir ekibin bulunduğunu göstermektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı da dikkate alındığında, tecrübeli bir ekibin görev yaptığı anlaşılmaktadır. Çalışanların yaş dağılımları ve sağlık sektöründe çalıştıkları süreler de dikkate alındığında, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yarısına yakınının 5 yıl veya daha az süredir bu kurumda görev yapıyor olmaları, kurumun hızlı bir gelişme içerisinde olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaklaşık yarısının 2000TL-2999TL arası ücret alıyor olması dikkat çekicidir. Geriye kalanların yaklaşık yüzde yirmisi 3000 TL'nin üzerinde ücret almaktadır. Ülkemiz şartlarında çalışanların çoğunluğunun orta ve üstü düzeyde aylık kazanç düzeylerinde bulunduğu söylenebilir.

Katılımcılar üst düzey yöneticilerinin iletişim becerilerine en çok 5 puan verirken bundan sonra 7 puan verenler olması ancak üçüncü sırada 1 puan verenler olması dikkat çekicidir. Ancak genel ortalamanın 5,27 puan olması üst düzey yöneticilerin bu konuda orta puan aldıklarını göstermektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanları orta düzey yöneticilerinin iletişim becerilerine en çok 5 puan verirken bundan sonra 8 puan verenler olması dikkat çekicidir. Ancak genel ortalamanın 6,03 puan olması orta düzey yöneticilerin bu konuda orta puan aldıklarını göstermektedir. Bu verilere bakıldığında orta düzey yöneticilerin, çalışanlarda üst düzey yöneticilere göre daha yüksek puan aldıkları söylenebilir.

Çalışmaya katılanların sadece çok az bir kısmının bu kurumda çalışma hayatına başladıkları görülmektedir. Çalışma yapılan kurum bulunduğu yer ve diğer bazı etkenler ile çalışmak için çok tercih edilen bir kurumdur. Hizmet puanları başka yerlerde uzun süreler çalıştıktan sonra yükselen sağlık çalışanlarının isteyerek atandıkları bir kurumdur. Genel tabloda katılımcıların yaklaşık yarısının 2 veya 3

kurum değiştirdikleri dikkate alındığında sağlık sekt6r6 için istikrarlılık durumunun s6z konusu olduğu s6ylenebilir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının b6y6k bir çoğunluğu işleriyle ilgili konularda her zaman y6neticileri ile g6r6şebileceğini ifade etmiştir. Çalışanların 6zellikle işle ilgili konularda g6r6ř ve 6nerilerini rahatlıkla ifade edebileceği bu fikirlerin dikkate alınacağını bildikleri bir ortamda bulunmaları iş konusunda daha çok fikir 6retmelerini sağlayacaktır. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yarıya yakını y6neticilerin zaman zaman b6l6mleri ziyaret ederek çalışanlarla sohbet ettiği d6ř6ncesindedir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının işyerinde y6neticilerin yanlış anlamaları giderici 6nlemler aldığı d6ř6ncesine katılanların ve katılmayanların oranlarının birbirine yakın olduğu, 6nemsenebilecek bir oranda da bu konuda kararsız olan çalışan olduğu g6r6lmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının 6nemli bir kısmının işyerinde y6neticilerin iletişim esnasında 6n yargılardan uzak değerlendirmelerde bulunduğu d6ř6ncesine katılıp katılmamakta kararsız olduğu g6r6lmektedir. İletişim esnasında algılamayı sınırlandıran 6nyargılardan uzak durulmalıdır. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yarıya yakınının işyerinde çalışanların y6neticileri ile d6ř6ncelerini ve bilgilerini rahatlıkla ve kolayca paylaşabildikleri d6ř6ncesine katılmaktadır. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının b6y6k çoğunluğunun y6neticisi ile kurduğu iletişim sırasında y6neticisinin geri bildirimde bulunduğu d6ř6ncesine katılmaktadır. Y6neticilerin kendini çalışanların yerine koyarak olaylara bakması konusunda 6ne çıkan bir algı olmadığı s6ylenebilir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının y6neticisinin duygu ve d6ř6ncelerini anlaması konusunda 6ne çıkan bir g6r6ř olmadığı g6r6lmektedir. Bu sekt6rde y6neticiler çalışanını anlasa bile çoğu zaman verilmekte olan hizmetin aksatılamaz olması nedeniyle verilen kararlar çalışanda y6neticisinin kendisini anlamadığı kanısını oluşturabilir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun iletişim esnasında y6neticilerinin kendilerinin duygu ve d6ř6ncelerini anladığını y6z ifadeleri ve konuşmasıyla ifade ettiği d6ř6ncesine katıldığı g6r6lm6řt6r. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının b6y6k bir çoğunluğunun işyerinde sorunlar ile ilgili şikayetlerini belirli kurallar dahilinde y6neticilere iletme

imkanı bulduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun işyerinde işle ilgili anketler yapıldığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının işyerinde yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinleme toplantıları yapması konusunda belirttikleri düşüncelerinde bu fikre katılanlar ile katılmayanların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun işyerinde yöneticilerin broşür ve el kitapları ile çalışanları işleriyle ilgili bilgilendirdiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğu işinde terfi etmesinde önemli olan unsurları iyi bildiği görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının dikkate değer bir kısmının yöneticiler ile kurduğu iletişim sırasında sadece kendisinin gönderdiği mesajlara konsantre olduğu kanısına katılmakta kararsız, bu düşünceye katılanlar ve katılmayanları birbirine yakın oranlardadır. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yarıdan fazlasının yöneticilerinin işleriyle ilgili olarak göstermeleri gereken uygun davranışlarla ilgili olarak kendisiyle iletişim kurduğu düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğu yöneticisinin kendisiyle konuşurken göz kontağı kurduğunu ifade etmiştir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının dikkate değer bir kısmının çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalışanlarla rutin toplantılar yaptığı düşüncesine katılmadıkları görülmektedir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun yöneticilerin işyerinde kısa görüşmeler ve toplantılar düzenlediği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin kendileriyle konuşurken ses tonunu ve konuşma hızını uygun şekilde ayarladığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin gizli saklı uygulamalar yapmadan her şeyi açıklıkla yürüttüğü düşüncesine katılmadığı dikkate değer oranda çalışanın ise bu konuda kararsız olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin ilan tahtasına ve panoya yazılar asarak kendilerini bilgilendirdiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık

alışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin iletişim esnasında konuşmaya uygun jest ve mimikler kullandığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin işle ilgili talimatları kısa notlar veya diğer yazılı yönergeler aracılığıyla gerçekleştirdiği düşüncesine katıldığı görülmektedir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticileri ile iletişimleri esnasında yöneticilerinin gerektiği noktalarda vücut dillerini etkin şekilde kullandığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticileri ile iletişimleri anında yöneticilerinin iletişime girdiği kişi ile fiziksel mesafeyi iyi bir şekilde ayarladığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticileri ile iletişimleri esnasında yöneticilerinin görüşmenin özelliğine uygun kıyafetler giydiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştığı işyerinde yöneticilerle çoğu zaman telefon, faks ya da elektronik posta gibi kişisel olmayan ve resmi yollarla iletişim kurduğu düşüncesine katılanlar ile katılmayanları birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının dikkate alınabilecek bir oranda çalıştığı işyerinde yöneticilerin iletişim esnasında konuşanın söylediklerini açarak konuşmacının amacının ne olduğuna ilişkin düşüncesini konuşmacıya geri bildirdiği düşüncesine katılmakta kararsız oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin aldığı mesajlara olumlu ya da olumsuz tepki verdiği düşüncesine katılmakta olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun işyerinde yöneticilerin çalışanların haklarıyla ilgili adaletli bir yönetim sergilediği düşüncesine katılmadığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştığı işyerinde yöneticilerin kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verdiği düşüncesine katılan ve katılmayanların oranları birbirine yakındır. Azımsanmayacak oranda çalışan ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun işyerinde yöneticilerin kendilerine yapması

gereken şeyleri sadece söylemek yerine neyi niçin yapmaları gerektiğini açıkladığı düşüncesine katıldığı görülmektedir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu işyerindeki yöneticilerin özel günlerde iş gayri resmi toplantılarla kutlamalar düzenlediği düşüncesine katıldıkları görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalışanların da verilen kararlara katılmalarını sağladığı düşüncesine katılmadığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin işiyle ilgili yeni fikirlerini başarısız olsa dahi hoşgörü ile karşıladığı düşüncesine katılmadığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalışanlarla iş dışında ortak faaliyetler düzenlediği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştığı işyerinde yöneticilerin işiyle ilgili yeni fikirler üretmeleri için çalışanlarını cesaretlendirdiği düşüncesine katılmayanların sayısının katılanlardan biraz fazla olduğu azımsanamayacak sayıda da bu düşünceye katılıp katılmamakta kararsız olan çalışan olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin herhangi bir anda konunun tamamen dışına taşarak iletişimi olumsuz yönde etkilemediği düşüncesine katıldığı, bu orana yakın sayıda çalışanın ise bu düşünceye katılıp katılmamakta kararsız olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin saygılı ve işbirliğine açık olduğu düşüncesine katıldığı buna yakın oranda çalışanın bu düşünceye katılıp katılmamakta kararsız olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalıştığı işyerinde yöneticilerin işle ilgili bilgi ve gelişmeleri tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktardığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticileriyle kurduğu iletişim sırasında vücut hareketlerinden kendisini dinlediğini hissettiği düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin kendisine işini ne

yapacağını söylemek yerine, nasıl yapması gerektiği konusunda kendisiyle iletişim kurduğu düşüncesine katılmaktadır.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin işle ilgili iş prensip ve yönetmelikleri açıklıkla kendilerine aktardığı düşüncesine katıldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin kendisinin işiyle ilgili yeni fikirlerini dinlediği düşüncesine katılmaktadır. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde çalışanların işleriyle ilgili önerilerini yöneticilerine iletme imkanı buldukları düşüncesine katıldıkları görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının anlamlı bir çoğunluğunun çalıştığı işyerinde yöneticilerin çalışanlarının kendilerine ilettiği işleriyle ilgili olumlu fikirleri takdir ettiği düşüncesine katıldığı görülmektedir.

Çalışanlar, işleri ile ilgili konularda, yöneticilerle her zaman görüşebilmelidir. Yöneticiler zaman zaman bölümleri ziyaret ederek çalışanlarla sohbet etmelidir.

Yöneticiler, çalışanlarla iletişim esnasında önyargılardan uzak değerlendirmelerde bulunmalıdır. Çalışanlar, işyerinde üstleriyle düşüncelerini ve bilgilerini paylaşabilmelidir.

Yöneticiler kendileriyle iletişimde bulunan çalışanlara geri bildirimde bulunmalıdır. Yöneticiler çalışanları ile iletişimlerinde kendini onların yerine koyarak olaylara bakabilmelidir.

Yöneticiler iletişim esnasında çalışanlarının ifade ettiği duygu ve düşüncelerini anladığını yüz ifadesi, konuşmaları ve davranışlarıyla belli edebilmelidir.

Çalışanlar işyerindeki sorunlarla ilgili şikayet ve görüşlerini belirli kurallar dahilinde yöneticilere iletebilmelidir. İşyerinde çalışanlara işle ilgili anketler yapılmalıdır.

Yöneticiler işyerinde çalışanlarla rutin toplantılar yapmalıdır. Çalışanlar işleriyle ilgili olarak broşür, kitap ve duyurularla bilgilendirilmelidir. Çalışanlar, işinde terfi etmesinde önemli olan unsurlar konusunda bilgilendirilmelidir.

Yöneticiler çalışanlarla iletişimleri esnasında uygun davranışlarda bulunmalı, uygun kıyafetler giymeli, vücut dillerini etkin şekilde kullanmalı, göz kontağı kurmalı, konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanmalı ve çalışanından gelen mesajı almaya motive olduğunu göstermelidir. Yöneticiler çalışanları ile iletişimlerinde ses tonunu ve konuşma hızını uygun şekilde ayarlamalıdır. Yöneticiler iletişim esnasında konuşanın söylediklerini açarak konuşanın amacının ne olduğuna ilişkin düşüncesini geri bildirmelidir.

Yöneticiler konuşulan konunun tamamen dışına taşarak iletişimi olumsuz etkilememelidir. Yöneticiler işyerinde gizli saklı uygulamalar yapmamalı her şeyi açıklıkla yürütmelidir. Yöneticiler işyerinde ilan tahtasına ve panoya yazılar asarak çalışanlarını bilgilendirmelidir. Ayrıca işle ilgili talimatlarını kısa notlar veya diğer yazılı yönergeler aracılığıyla çalışana ulaştırmalıdır.

Yöneticiler çalışanları ile telefon, faks veya elektronik posta gibi kişisel olmayan resmi yollarla da iletişim kurmalıdır. Yöneticiler çalışanlardan aldığı mesajlara tepkilerini bildirmelidir.

Yöneticiler çalışanlara adil davranmalı haklarına saygı duymalıdır. Yöneticiler kendilerine yazılan yazılara kısa zamanda cevap vermelidir. Yöneticiler çalışanlarına bir şeyi yapmalarını sadece söylemek yerine ne için yapmaları gerektiğini söylemelidir. Özel günlerde gayri resmi toplantılar düzenlenmelidir.

Çalışanlar işle ilgili fikirler üretmeleri için cesaretlendirilmelidir. Çalışanların işle ilgili fikirleri dinlenmeli, alınan kararlara katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların işle ilgili fikirleri başarısız olsa bile hoşgörü ile karşılanmalıdır. Aksi halde çalışanlar yeni fikirlerini beyan etmek istemez.

Yöneticiler çalışanları ile iş dışında ortak sosyal faaliyetler düzenlemelidir. Yöneticiler saygılı ve işbirliğine açık olmalıdır. Yöneticiler işle ilgili bilgi ve gelişmeleri tüm çalışanlara doğru ve eksiksiz aktarmalıdır.

Yöneticiler çalışanlara bir işin yapılacağını söylemek yerine işin nasıl yapılacağını göstermelidir. Yöneticiler işle ilgili prensip ve yönetmelikleri açıklıkla

Çalışanlara aktarmalıdır. Çalışanların olumlu davranışları, başarıları takdir edilmelidir.

- Varsayımların değerlendirilmesi ise şöyledir:

i- "İşyerinde yöneticilerin, çalışanların kendisine ilettiği işle ilgili düşünce, bilgi ve fikirlerini doğru iletişim becerileri kullanarak dinlemeleri, olumlu bulduklarını takdir etmeleri ve kendilerine iletilen mesajlara geri bildirimde bulunmaları çalışanları yeni fikirler üretmesi yönünde cesaretlendirir."

Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, ölçekte sorulan yöneticilerin iletişim becerilerinin etkin kullanımını içeren sorulara verilen olumlu cevapların oranları yüksek saptanırken, çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini yöneticilerine kolaylıkla iletebileceği düşüncesine katılanların oranları da yüksek saptanmıştır.

ii- "İşyerinde yöneticilerin, çalışanları ile iletişime her zaman açık olmaları, empati kurabilmeleri, iletişim esnasında vücut dillerini etkin kullanabilmeleri, çalışanların kendilerini ifade edebileceği toplantılar ve birebir görüşmeler yapmaları, kendilerine iletilen mesajlara cevap vermeleri çalışanlarda yöneticisinin kendisine karşı saygılı ve işbirliğine açık olduğu algısını oluşturur."

Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, ölçekte kullanılan iletişim becerilerinin etkin kullanımını, yöneticilerin çalışanlarıyla empati kurabilmeleri, çalışanların kendilerini ifade edebileceği ortamlar hazırlamaları ile ilgili sorulara verilen olumlu cevapların oranları çoğunlukla yüksek saptanırken, çalışanların çoğunluğunun yöneticilerini kendisine karşı saygılı ve işbirliğine açık bulduğu görölmüştür.

iii- "İşyerinde yöneticilerin çalışanlarını işle ilgili bilgileri, gelişmeleri, talimatları, iş prensip ve yönergelerini yazılı yönergeler, ilan tahtası, broşürler, el kitapları, kısa notlar aracılığıyla bildirmeleri, çalışanlarda yöneticilerin gizli saklı uygulamalar yapmadan her şeyi açıklıkla yürüttüğü algısı oluşturur."

Bu varsayım tutarsız çıkmıştır. Çünkü, ölçekteki çalışanların işle ilgili bilgilendirilmesini içeren sorulara verilen olumlu cevapların oranları yüksek olarak

saptanırken, yöneticilerin her şeyi açıklıkla yürüttüğü düşüncesine katılanların oranı düşük saptanmıştır.

iv- "Yöneticilerin özel günlerde gayri resmi toplantılarla kutlamalar ve iş dışında ortak sosyal faaliyetler düzenlemeleri, zaman zaman bölümleri ziyaret ederek çalışanlarla sohbet etmeleri, sorunlarını dinlemeleri, kapılarının çalışanlarına her zaman açık olması çalışanlarda işiyle ilgili konularda her zaman iletişim kurabileceği düşüncesini oluşturur."

Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, yöneticilerin çalışanlarını ziyaret etmesi, onlarla işyerinde ve dışında zaman geçirmesi, çalışanlarının ona iletmek istediği işle ilgili her düşüncesini her zaman dinleyip, verilen mesajlara cevap vermesi ile ilgili ölçekte yer alan sorulara verilen olumlu cevapların oranları yüksek saptanırken, çalışanların işleriyle ilgili konularda yöneticileriyle her zaman görüşebilme imkanı olduğu düşüncesinde olan çalışan oranı yüksek saptanmıştır.

KAYNAKÇA

- Akdur, R. , Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme, Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu, Ankara, 2003
- Altuğ, D. , TKY Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997
- Arıkanlı A. - Ulubaş B. , Yönetim Fonksiyonları, Ankara, 2004
- Arısoy B. , Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Atak M. , "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi, S: 7, 2005
- Ataman G. , İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2001
- Aydın M. , Çağdaş Eğitim Denetim, Ankara, 1986
- Aydın S. , "İç Motivasyonun Motifleri", Sızıntı Dergisi, İzmir, S: 273, 2001
- Bakan İ. - BüyükbeşeT. , "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 2, İstanbul, 2004
- Baltaş Z. - Baltaş A. , Bedenin Dili, İstanbul, 2003
- Baraz, T. , Dil Ve Anlatım Bilgisi, Eskişehir, 1994
- Bayraktaroğlu S. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003
- Berberoğlu G. N. , Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2004
- Berberoğlu G. N. , Genel İşletme, Eskişehir, 2004
- Berzek M.N. , İşgörenlerin Çalışmaya Gütülenmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirmeye Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma, İstanbul, 1984
- Bilgin, U. K. , "Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim", TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi Dergisi, C. 5, S. 2, Ankara, 1996
- Bursalıoğlu Z. , Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002
- Can H. - Akgün A.- Kavuncubaşı S. , Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995
- Can H. , Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1992

- Carnegie D. , Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı,(Çev. N. Uzunali), İstanbul, 2004
- Cooper, Sözsüz İletişim, (Çev. T. Yalkı) , İstanbul, 1989 (www.chromeostr.com/android-app/ogretmeninbedendili/sayfa/5.html(20.10.2013)
- Cüceloğlu D. , Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 2000
- Dinçer Ö. - Fidan, Y. , İşletme Yönetimi, İstanbul, 2003
- Erdoğan İ. , İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1983
- Erden M.- Akman Y. , Eğitim Psikolojisi, Ankara, 1995
- Eren E. , Yönetici Psikolojisi, İstanbul, 1993
- Eren E. , Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul, 2001
- Erden M. - Akman Y. , Eğitim Psikolojisi, Ankara, 1995
- Ergun T. , Kamu Yönetimi, Eskişehir, 1998
- Erkal M. , Sosyoloji, İstanbul, 1987
- Fındıkçı İ. , İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2002
- P. Franckh, Rezonans Kanunu, Ankara, 2010
- Geylan R. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2008
- Göçer Y. , Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Göral R. -Akyay U. , Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2011
- Gümüş M. , Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul, 2012
- Gürgen H. , Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997
- Karaali A. , Personelin Motivasyonu Üzerinde Lider Yöneticinin Rolü, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLP, Ankara, 2005
- Karip E. , Çatışma Yönetimi, Ankara, 1999
- Kavuncubaşı Ş. - Kısa A. , Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2010
- Keser A. , Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006

- Kırcı A. , Sağlık Çalışanlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2013
- Koçel T. , İşletme Yöneticiliği, Eskişehir, 2000
- İncir G. , Güdüleme Kuramlarına Toplu Bakış, Ankara, 1985
- Maçın E. , Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Ozankaya Ö. , Toplumbilim, Ankara, 1986
- Öğülmüş S. , Eğitimde Güdülenme, Öğrencilerin Öğrenmeye Güdülenmesi, Ankara, 2001
- Özdemir E. , Güzel ve Etkili Konuşma Sanatı, İstanbul, 2000
- Özdönmez M. , Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme, Ankara, 1974
- Öznur Y. , Yönetim Ders Notları, Ankara, 2002
- Öztürk M. , Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003
- Öztürk Ü. , Performans Yönetimi, İstanbul, 2009,
- Peker Ö. - Aytürk N. , Yönetim Becerileri, Ankara, 2000
- Robbins S. P. , Örgütsel Davranışın Temelleri, (çev. S. A. Öztürk), Eskişehir, 1994, s. 55 (www.acikogrenme.acikogretim.edu.tr/PMY204U.pdf) (10.03.2013)
- Sabuncuoğlu Z. , Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1984
- Sabuncuoğlu Z. - Tüz, M. , Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996
- Sapancalı F. , "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, S: 4, Ankara, 1993
- Solmuş T. , İş yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004
- Şengül C. - Sönmezöz F. , "Motivasyon" (<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>) (10.06.2014)
- Tevruz S. , Güdülenme, Ankara, 2002
- Thomson P. , İletişimin Sırları, İstanbul, 2012

- Tosun K. , İşletme Yönetimi, İstanbul, 1978
- Türk Dil Kurumu , Türkçe Sözlük (Edit. R. Toparlı), Ankara, 2005
- Türkmen İ. , Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, Ankara, 2000
- Ülgen G. , Eğitim Psikolojisi, İstanbul, 1997
- Ülsever C. , 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, İstanbul, 2005
- Yalçınkaya M. , Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Kütahya, 2007
- Zenciroğlu A. ,Sağlık Bakanlığı Yeni Doğan Yoğun Bakım Hemşireliği Kurs Kitabı, Ankara, 2013
- ZıllıoğluM. , İletişim Nedir? , İstanbul, 1993

İNTERNET KAYNAKLARI

-, www.asiad.com.tr/egitim_ayrinti.asp?id=11 (11.08.2014)
-, <http://www.belgeler.com/blg/6by/motivasyon-tanimi-ve-onemi> (24.10.2013)
-, <http://www.dersimiz.com/kaynaklar/Dost-Kazanmak-Ve-Insanlari-Etkileme-Sanati-7.html> (24.10.2013)
-, <http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3231/motivasyonda-sartlandirma-ve-pekistirmekurami.html> (24.10.2013)
-, <http://eogrenme.anadolu.tr/eKitap/ILT103U.pdf> (24.10.2013)
-, <http://www.genelbilge.com/iletisimin-temel-amaci.html/> (24.10.2013)
-, <http://www.kirklareli.edu.tr/download//by-files/97465611.html> (24.10.2013)
-, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyonkavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> (24.10.2013)
-, www.ikpaylasim.com/ucret-ve-sosyal-iliskilerin-calisani-motivasyonuna-etkisi/ (14.01.2014)
-, [http://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20(1).pdf) (12.01.2014)
-, <http://www.isahlakidergisi.com/wp-content/uploads/2013/11/sayi-10-tonus-tr.pdf> (12.01.2014)
-, <http://www.isguc.org/?p=makale&id=182&cilt=6sayi=1&yil=2004>, (24.10.2013)
-, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (24.10.2013)
-, <http://nagelkurt.blogspot.com/2013/08/dost-kazanmak-ve-sevilmek.html> (14.01.2014)
-, <http://www.psikoloji.com.tr/yetiskin/yasam/dokunmak-en-iyi-iletisim-seklidir-1639.html> (24.10.2013)
-, <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-442/tarihi13121983--sayisi181--rg-tarihi14121983--rg-sayisi-.html> (24.10.2013)
-, http://www.turkcebilgi.com/ansiklopedi/sosyal_zeka (22.07.2014)

EKLER

Ek 1. Sağlık Sektöründe Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması Anketi

Sayın Sağlık Çalışanı,

“Sağlık Sektöründe Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması” konulu yüksek lisans tezinde kullanılacak olan bu anket ile sağlık sektöründe kamu çalışanlarının motivasyonlarının analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Ankete katılım **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Anket sonuçları üzerinde, bireysel düzeyde herhangi bir değerlendirme kesinlikle yapılmayacak ve kişilere ait bilgiler **gizli** tutulacaktır. Anketin araştırmaya katkı sağlayabilmesi için, sizden istenen bilgilerin **eksiksiz, tarafsız** ve doğru olarak yanıtlanması önem taşımaktadır. **İlknur Özcan**

Demografik Bilgiler

Göreviniz?

(1)Uzman Doktor	(2)Doktor	(3)Hemşire-Ebe	(4)Sağlık Memuru	(5)İdari Personel
(6)Teknik Personel	(7)Yardımcı Personel	(8)Röntgen Teknisyeni	(9)Laboratuvar Teknisyeni	(10)Diğer

Eğitim durumunuz nedir?

(1)Lise	(2)Yüksekokul	(3)Lisans	(4)Lisans Üstü	(5)Doktora
---------	---------------	-----------	----------------	------------

Yaşınız?

(1)25'den az	(2)26-30	(3)31-35	(4)36-40	(5)41-45	(6)46 ve üzeri
--------------	----------	----------	----------	----------	----------------

Medeni durumunuz?

(1)Evli	(2)Bekar	Diğer
---------	----------	-------

Hangi birimde çalışıyorsunuz?

(1)Klinik	(2)Poliklinik	(3)Acil	(4)Yoğun Bakım	(5)Ameliyathane
(6)Doğum Salonu	(7)Röntgen-Laboratuvar	(8)Teknik Hizmetler	(9)Temizlik	(10)Diğer

Sağlık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

(1)5 yıldan az	(2)6-11	(3)12-17	(4)18-23	(5)24 ve üzeri
----------------	---------	----------	----------	----------------

“ Kaç yıldır bu hastanede görev yapıyorsunuz?

(1)5 yıldan az	(2)6-11	(3)12-17	(4)18-23	(5)24 ve üzeri
----------------	---------	----------	----------	----------------

Aylık geliriniz?

(1)1.000TL'den az	(2)1.000TL - 1.999TL	(3)2.000TL- 2.999TL	(4)3.000TL- 3.999TL	(5)4.000TL ve üzeri
-------------------	-------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Üst düzey yöneticinizin sizinle iletişimine kaç puan verirdiniz? (1 en az-10 en yüksek)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Orta düzey yöneticinizin sizinle iletişimine kaç puan verirdiniz? (1 en az-10 en yüksek)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bu işyeri çalıştığınız kaçınca kurum?

İlk	2-3	4-6	7 ve üzeri
-----	-----	-----	------------

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	İşimle ilgili konularda, yöneticilerle her zaman görüşme imkanım vardır.	5	4	3	2	1
2	Çalıştığım işyerinde yöneticiler zaman zaman bölümleri ziyaret ederek çalışanlarla sohbet ederler.	5	4	3	2	1
3	Çalıştığım işyerinde yöneticiler yanlış anlamaları giderici önlemler alır.	5	4	3	2	1
4	Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında önyargılardan uzak değerlendirmelerde bulunurlar.	5	4	3	2	1
5	İşyerimde, çalışanlar üstleriyle düşüncelerini ve bilgilerini rahatlıkla ve kolayca paylaşabilirler.	5	4	3	2	1
6	Üstümle kurduğum iletişim sırasında üstüm geri bildirimde bulunur	5	4	3	2	1
7	Üstüm ile iletişim esnasında, üstüm kendini benim yerime koyarak olaylara bakar.	5	4	3	2	1
8	Üstüm benim duygu ve düşüncelerimi çoğu zaman anlar.	5	4	3	2	1
9	Üstüm ile iletişim esnasında benim duygu ve düşüncelerimi anladığını yüz ifadeleriyle ve konuşmasıyla ifade eder.	5	4	3	2	1
10	Üstüm ile iletişim esnasında benim duygu ve düşüncelerimi anladığını davranışlarıyla belli eder.	5	4	3	2	1
11	İşyerindeki sorunlarla ilgili şikayetlerimi belirli kurallar dahilinde yöneticilere iletme imkanım vardır.	5	4	3	2	1
12	İşyerinde bazen çalışanlara işle ilgili anketler yapılır.	5	4	3	2	1
13	Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanların sorunlarını dinleme toplantıları yapar.	5	4	3	2	1
14	Çalıştığım işyerinde yöneticiler broşür ve el kitaplarıyla çalışanları işleriyle ilgili bilgilendirir.	5	4	3	2	1
15	İşimde, terfi etmemde önemli olan unsurların neler olduğunu iyi bilirim	5	4	3	2	1
16	Üstümle kurduğum iletişim sırasında sadece benim gönderdiğim mesajlara konsantre olur	5	4	3	2	1

17	Üstüm, işimle ilgili olarak göstermem gereken uygun davranışlarla ilgili olarak benimle iletişim kurar.	5	4	3	2	1
18	Üstüm benimle konuşurken göz kontağı kurar	5	4	3	2	1
19	Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanlarla rutin toplantılar yaparlar.	5	4	3	2	1
20	Çalıştığım işyerinde yöneticiler işyerinde kısa görüşme ve toplantılar düzenler.	5	4	3	2	1
21	Çalıştığım işyerinde yöneticiler bizimle konuşurken ses tonunu ve konuşma hızını uygun bir şekilde ayarlar.	5	4	3	2	1
22	Çalıştığım işyerinde yöneticiler gizli saklı uygulamalar yapmadan her şeyi açıklıkla yürütür.	5	4	3	2	1
23	Çalıştığım işyerinde yöneticiler ilan tahtasına ve panoya yazılar asarak bizleri bilgilendirir	5	4	3	2	1
24	Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanır.	5	4	3	2	1
25	Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili talimatları kısa notlar veya diğer yazılı yönergeler aracılığıyla gerçekleştirir.	5	4	3	2	1
26	Çalıştığım işyerinde yöneticilerle iletişimim esnasında yöneticiler gerektiği noktalarda vücut dillerini etkin şekilde kullanırlar	5	4	3	2	1
27	Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim anında iletişime girdiği kişi ile fiziksel mesafeyi iyi bir şekilde ayarlar	5	4	3	2	1
28	Çalıştığım işyerinde yöneticiler görüşmenin özelliğine uygun kıyafetler giyer	5	4	3	2	1
29	Çalıştığım işyerinde yöneticilerle çoğu zaman telefon, faks ya da elektronik posta gibi kişisel olmayan ve resmi yollarla iletişim kurarım.	5	4	3	2	1
30	Çalıştığım işyerinde yöneticiler iletişim esnasında konuşanın söylediklerini açarak konuşmacının amacının ne olduğuna ilişkin düşüncesini konuşmacıya geri bildirir.	5	4	3	2	1
31	Çalıştığım işyerinde yöneticiler aldığı mesajlara olumlu yada olumsuz tepki verir.	5	4	3	2	1
32	Çalıştığım işyerinde yöneticiler haklarımızla ilgili adaletli bir yönetim sergilerler.	5	4	3	2	1
33	Çalıştığım işyerinde yöneticiler kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verir.	5	4	3	2	1
34	Üstüm, bize yalnızca bir şey yapmamızı söylemek yerine, neyi niçin yapmamız	5	4	3	2	1

	gerektiğini açıklar.					
35	Çalıştığım işyerinde yöneticiler özel günlerde gayri resmi toplantılarla kutlamalar düzenler.	5	4	3	2	1
36	Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanların karara katılmalarını sağlar.	5	4	3	2	1
37	Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili yeni fikirlerimi başarısız olsa dahi hoşgörüsüyle karşılar.	5	4	3	2	1
38	Çalıştığım işyerinde yöneticiler çalışanlarla iş dışında ortak sosyal faaliyetler düzenlerler.	5	4	3	2	1
39	Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili yeni fikirler üretmemiz için bizi cesaretlendirir	5	4	3	2	1
40	Çalıştığım işyerinde yöneticiler herhangi bir anda konunun tamamen dışına taşarak iletişimi olumsuz yönde etkilemez	5	4	3	2	1
41	Çalıştığım işyerinde yöneticiler saygılı ve işbirliğine açıktır	5	4	3	2	1
42	Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili bilgi ve gelişmeleri tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarır	5	4	3	2	1
43	Üstümle kurduğum iletişim sırasında vücut hareketlerinden beni dinlediğini hissedirim.	5	4	3	2	1
44	Üstüm bana işimi ne yapacağımı söylemek yerine, nasıl yapmam gerektiği konusunda benimle iletişim kurar.	5	4	3	2	1
45	Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili iş prensip ve yönetmelikleri açıklıkla biz çalışanlara aktarır.	5	4	3	2	1
46	Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili yeni fikirlerimi dinler.	5	4	3	2	1
47	Çalıştığım işyerinde işimle ilgili önerilerimi yöneticilere iletme imkanım vardır.	5	4	3	2	1
48	Çalıştığım işyerinde yöneticiler işimle ilgili olumlu fikirleri takdir eder.	5	4	3	2	1

Anket Sonu.

Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ek 2: Anket Çalışması İzin Belgesi

ANTALYA EĞİTİM VE ARASTIRMA HASTANESİ
HASTANE YÖNETİCİLİĞİNE
ANTALYA

Hastanemizde Yeni Doğan Yoğun Bakım Ünitesi-
sinde hemşire olarak çalışmaktayım. Beykent
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık
İşletmeleri Yöneticiliği Bölümünde okumaktayım. Yöne-
ticilerin İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu
Üzerindeki Etkileri (Antalya Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği)
konulu tezimde verilerini kullanmak üzere, ekte
yer alan anket çalışmasını kurumunuzda yapmak istiyorum.

Gerekli izin verilmesi için bilgilerinize
arsederim. 24.10.2013

İlknur ÖZCAN
Yeni Doğan Yoğun Bakım Birimi

ADRESİ:
Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi
Yeni Doğan Yoğun Bakım Birimi
Muratpaşa / ANTALYA

ANTALYA EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ
Evrak Kayıt Şubesi/Gelen
HASTANE YÖNETİCİLİĞİ ELDENTA
24 Ekim 2013 08:38 / 27377


Ank.
Yrd. Doç.
Hastane Yöneticisi
Dr. Öğr. Üyesi
İlknur ÖZCAN

ÖZGEÇMİŞ

27 Ağustos 1973 tarihi, Mersin İli Anamur İlçesinde doğdum. İlkokulu aynı yerde okudum. Orta Okulu aynı ilin Erdemli İlçesinde okudum. Nevşehir Sağlık Meslek Lisesi'nden 1991 yılında mezun oldum. 1991'den Sağlık Bakanlığı'na bağlı çeşitli hastanelerde çalıştım. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünü ve Anadolu Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümünü bitirdim. 2012 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, bir çocuk annesiyim.

Aday: İlknur Özcan