

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

**HASTANELERDE DOKTOR, HEMŞİRE VE EBELERİN
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(ÇİVRİL DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Yeşim ÇAKAR**

İSTANBUL, 2013

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

**HASTANELERDE DOKTOR, HEMŞİRE VE EBELERİN
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(ÇİVRİL DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Yeşim ÇAKAR

Öğrenci No:

110746176

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum’’ Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Çivril Devlet Hastanesi Örneği)’’ başlıklı bu çalışmamın, 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. 02/09/2013

Aday: Yeşim ÇAKAR

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

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencilerinden 110746176 numaralı Yeşim ÇAKAR “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “Hastanelerde Doktor ,Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Çivril Devlet Hastanesi Örneği)” başlıklı tezini, Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

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

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman

Üye

.....

.....

Üye

.....

Adı ve Soyadı : Yeşim ÇAKAR

Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2013

Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi

Anahtar Kelimeler: Hastane, Motivasyon, Doktor, Hemşire, Ebe, Çivril

ÖZ

HASTANELERDE DOKTOR, HEMŞİRE VE EBELERİN

MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

(ÇİVRİL DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)

Günümüzde büyük rekabet içinde olan kuruluşlar, rakiplerine fark atmak, onlardan daha iyi olmak, daha çok kazanmak isterler. Bunu sağlamanın yolu da çalışanlarının amaçları ile örgütün amaçlarını ortak noktada birleştirerek çalışanların motivasyonlarını sağlamaktan geçer. Yöneticiler, kurum içerisinde çalışanlarının tutum ve davranışlarını, duygu ve düşüncelerini, isteklerini, eksikliklerini, kurum içinde ve dışındaki unsurları dikkate almak zorundadırlar. Motivasyon konusu tüm kurumlarda çok önemlidir. Fakat, sağlık hizmeti veren kurumlarda özellikle de hastanelerde, hem bu hizmeti alan hastalar hem de bu hizmeti veren sağlık çalışanları açısından hayati öneme sahiptir. Hastaneler, insan sağlığına birebir müdahale edilen, yaralıların, kronik hastalıkların ve acil hastaların tedavi edildiği, ertelenemez ve reddedilemez hizmet sunan kuruluşlardır. Böyle önemli sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde çalışan sağlık personelinin motivasyonunun sağlanmasının önemi tartışılmaz. Hastane yöneticilerinin, tüm birimlerde çalışan personelini tanıması ve gereksinimlerini tespit etmesi gerekmektedir. Tüm bu tespitlerin ışığında gereksinim ve beklentilerine cevap vererek motivasyonlarının artırılması sağlık kurumlarının başarısında çok önemlidir.

Dolayısıyla, bu araştırma ile, toplum içerisinde hayati bir öneme sahip olan ve insan sağlığı için vazgeçilmez bir kuruluş olarak hizmet veren hastanelerde çalışanların motivasyonu ve bunu etkileyen faktörlerin incelenmesi amaç edinilmiştir.

Name and Surname : Yeşim AKAR

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Degree and Date : Master, 2013

Major : Hospital and Health Care Management

Key Words : Hospital, Motivation, Doctor, Nurse, Obstetrician, ivril

ABSTRACT
DOCTORS HOSPITALS, AND FACTORS AFFECTING
MOTIVATION OF NURSES AND MIDWIVES
(ÇİVRİL STATE HOSPITAL SAMPLE)

Today, large companies are in competition with its competitors to take notice of them, to be better, want to earn more. Employees of the organization's objectives with the objectives of the common way to achieve this point, ensuring that employee motivation through combining. Administrators, attitudes and behaviors of employees in the company, thoughts and feelings, wishes, deficiencies, in internal and external components are required to take into consideration. Motivation is very important that all institutions. However, institutions that provide health care, particularly in hospitals, and patients receiving these services as well as health care professionals is vital for providing these services. Hospitals, which interfere with human health, one to one, the wounded, chronic diseases and emergency patients are treated, delayed, and irrefutable serving organizations. Such an important motivation of health personnel working in hospitals, the provision of health care services are indispensable. Hospital administrators, staff working in all departments are required to recognize and identify the requirements. In the light of all of this by responding to the needs and expectations of increasing their motivation is very important to the success of health care institutions.

Therefore, in this research, which is of vital importance in the community as an organization providing services essential for human health and the motivation of employees in hospitals, and was aimed to study the factors that affect it.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Özet	
Abstract	
Tablolar Listesi.....	vi
Kısaltmalar Listesi.....	ix
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TÜRLERİ VE BAŞLICA FAKTÖRLERİ

1-MOTİVASYON TÜRLERİ.....	4
1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	4
1.2. İçsel Motivasyon.....	13
1.3. Dışsal Motivasyon.....	18
2. EKONOMİK FAKTÖRLER.....	24
2.1. Ücret Artışı.....	24
2.2. Primli Ücret.....	28
2.3. Üretime Ortaklık.....	30
2.4. Kâra Katılma.....	30
2.5. Ödüller.....	31
3. PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER.....	33
3.1. Takdir Edilmek.....	34
3.2. Çalışmada Bağımsızlık.....	35
3.3. Sosyal Katılma.....	37
3.4. Değer ve Statü.....	38
3.5. Yükselme Olanakları.....	40
3.6. Çevreye Uyum.....	41
3.7. Öneri Sistemleri.....	42
3.8. Psikolojik Güvence.....	44
3.9. Sosyal Uğraşlar.....	45

4. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLER	46
4.1. Amaç Birliği.....	47
4.2. Yetki Devri.....	48
4.3. Eğitim Olanakları.....	50
4.4. Yükselme.....	52
4.5. Fiziksel Çalışma Şartları.....	53
4.6. İş Zenginleştirilmesi.....	54
4.7. İş Genişletilmesi.....	55
4.8. İş Rotasyonu.....	55
4.9. Örgütsel Destek Sağlama.....	56
4.10. İletişim.....	57
4.11. Ekip Çalışması.....	58
4.12. Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi.....	59

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANELERİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE HASTANE PERSONELİNİN MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ

1. HASTANELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	61
1.1. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir.....	65
1.2. Hastaneler Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır.....	67
1.3. Hastaneler Günde Yirmidört Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır.....	69
1.4. Hastane Personelinin Önemli Bir Kısım Bayanlardan Oluşan Organizasyonlardır.....	71
2. HASTANE PERSONELİNİN MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇİVRİL DEVLET HASTANESİ DOKTOR, EBE VE HEMŞİRELERİNDE
MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÇİVRİL DEVLET HASTANESİNE İLİŞKİN FİZİKİ BİLGİLER.....	76
2. ÇİVRİL DEVLET HASTANESİ PERSONELİNİN İNSAN GÜCÜ YAPISI..	77
3. ÇİVRİL DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN DOKTOR, HEMŞİRE VE	
EBELERE İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	78
3.1. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Mesleki	
Dağılımı.....	78
3.2. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Eğitim	
Düzeyleri Durumları.....	79
3.3. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Yaş	
Durumları.....	80
3.4. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Medeni	
Durumları.....	81
3.5. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Çocuk	
Sayısı Durumları.....	82
3.6. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Çalıştıkları	
Bölüm Durumları.....	83
3.7. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Meslekte	
Çalıştıkları Yıl Durumları.....	84
3.8. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Çivril Devlet	
Hastanesinde Çalıştıkları Yıl Durumları.....	85
3.9. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Aylık Gelir	
Durumları.....	86
4. ÇİVRİL DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN DOKTOR, HEMŞİRE VE	
EBELERDE MOTİVASYON.....	87
4.1. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin	
Motivasyonunu Etkileyen Ekonomik Faktörler.....	87
4.1.1. Maddi ve Manevi Ödüller Motivasyonu Etkiler.....	87
4.1.2. Ekonomik Güvence Motivasyonu Etkiler.....	89

4.1.3. Maddi Ödül Almak Motivasyonu Etkiler.....	90
4.1.4. Gelir Düzeyi Motivasyonu Etkiler.....	91
4.1.5. Ödül Almak (Maddi-Manevi) Motivasyonu Etkiler.....	92
4.1.6. Kara Katılmak (Döner Sermayeden Alınan Miktar-TL) Motivasyonu Etkiler.....	93
4.2. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerinde Motivasyonunu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler.....	95
4.2.1. Yüksek Maaş ve Önemli Bir Ünvana Sahip Olmak Motivasyonu Etkiler	95
4.2.2. Yükselme Olanakları Motivasyonu Etkiler.....	96
4.2.3. Garantili Bir Gelecek Motivasyonu Etkiler.....	98
4.2.4. İşle İlgili Fikir Danışılması Motivasyonu Etkiler.....	99
4.2.5. Özel Yaşamdaki Sorunlar Motivasyonu Etkiler	101
4.2.6. İşle İlgili Övgü Dolu Sözler Almak Motivasyonu Etkiler.....	102
4.2.7. Yapılan Hizmetten Başkalarının Memnun Olması Motivasyonu Etkiler.....	103
4.2.8. İş Yaparken Bağımsız Hareket Etmek Motivasyonu Etkiler.....	105
4.2.9. Sosyal yardım Almak Motivasyonu Etkiler.....	106
4.2.10. Takdir Edilmek Motivasyonu Etkiler.....	108
4.2.11. Statü Sahibi Olmak Motivasyonu Etkiler.....	109
4.2.12. Emeklilik Güvencesi Motivasyonu Etkiler.....	110
4.2.13. Bağımsız Çalışmak Motivasyonu Etkiler.....	111
4.3. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerinde Motivasyonunu Etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	112
4.3.1. Fiziksel Çalışma Şartları Motivasyonu Etkiler.....	112
4.3.2. Ekiple Çalışma Motivasyonu Etkiler.....	114
4.3.3. Çalışma Ortamının Yeterliliği Motivasyonu Etkiler.....	116
4.3.4. Mesleki Malzemelerin Yeterliliği Motivasyonu Etkiler.....	117
4.3.5. Kişiyeye Ait Bireysel Ofisin Olması Motivasyonu Etkiler.....	118
4.3.6. Ofis Donanımının Yeterli Olması Motivasyonu Etkiler.....	119
4.3.7. Çalışma Ortamındaki Araç ve Gereçlerin Teknolojiye Uygun Olması Motivasyonu Etkiler.....	120

4.3.8. Isıtma Sisteminin Yeterli Olması Motivasyonu Etkiler.....	121
4.3.9. Havalandırma Sisteminin Yeterli Olması Motivasyonu Etkiler.....	122
4.3.10. Aydınlatma Sisteminin Yeterli Olması Motivasyonu Etkiler.....	123
4.3.11. Can Güvenliğinin Sağlanması Motivasyonu Etkiler.....	124
4.3.12. Çalışma Ortamındaki Hijyenin Güvenilir Olması Motivasyonu Etkiler.....	126
4.3.13. Yetkilerinin Olması Motivasyonu Etkiler.....	127
4.3.14. Yükselme Olanaklarının Olması Motivasyonu Etkiler.....	128
4.3.15. İşin Çekici Olması Motivasyonu Etkiler.....	129
4.3.16. Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi Motivasyonu Etkiler.....	130
SONUÇ	132
KAYNAKÇA.....	136
EK 1.ANKET FORMU.....	141
ÖZGEÇMİŞ.....	147

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No.	Sayfa No.
1. Katılımcıların Mesleki Dağılımı.....	78
2. Katılımcıların Eğitim Durumu.....	79
3. Katılımcıların Yaş Durumu.....	80
4. Katılımcıların Medeni Durumu.....	81
5. Katılımcıların Çocuk Sayısı Durumu.....	82
6. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm Durumu.....	83
7. Katılımcıların Çalıştıkları Yıl Durumu.....	84
8. Katılımcıların Hastanede Çalıştıkları Yıl Durumu.....	85
9. Katılımcıların Aylık Gelir Durumu.....	86
10. Mesleki Mevki Bakımından Parasal ve Manevi Ödüllerin Önem Derecelerinin Motivasyon Faktörü Olarak Karşılaştırılması.....	87
11. Meslekteki Mevki Bakımından Ekonomik Güvencenin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	89
12. Meslekteki Mevki Bakımından Maddi Ödül Almanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	90
13. Meslekteki Mevki Bakımından Gelir Düzeyinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	91
14. Meslekteki Mevki Bakımından Maddi-Manevi Ödül Almanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	92
15. Meslekteki Mevki Bakımından Kâra Katılmanın (Döner Sermayeden Alınan Miktar-TL.)Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	93
16. Meslekteki Mevki Bakımından Önemli Bir Ünvana Sahip Olmanın Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilmesinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	95
17. Meslekteki Mevki Bakımından Yükselme Olanaklarının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	96
18. Meslekteki Mevki Bakımından Garantili Bir Geleceğin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	98
19. Meslekteki Mevki Bakımından İşle İlgili Fikir Danışılmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	99

20. Meslekteki Mevki Bakımından Fikir Danışılmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	99
21. Meslekteki Mevki Bakımından Özel Yaşamdaki Sorunların İş Yaşamındaki Motivasyona Etkisinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	101
22. Meslekteki Mevki Bakımından İşle İlgili Övgü Dolu Sözler Almanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	102
23. Meslekteki Mevki Bakımından Yapılan İşten Başkalarının Memnun Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	103
24. Meslekteki Mevki Bakımından İş Yapılırken Bağımsız Hareket Etmenin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	105
25. Meslekteki Mevki Bakımından Sosyal Yardım Almanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	106
26. Meslekteki Mevki Bakımından Takdir Edilmenin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	108
27. Meslekteki Mevki Bakımından Statü Sahibi Olmanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	109
28. Meslekteki Mevki Bakımından Emeklilik Güvencesinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	110
29. Meslekteki Mevki Bakımından Bağımsız Çalışmanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	111
30. Meslekteki Mevki Bakımından Fiziksel Çalışma Şartlarının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	112
31. Meslekteki Mevki Bakımından Fiziksel Çalışma Şartlarının Etki Derecesinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	113
32. Meslekteki Mevki Bakımından Ekiple Çalışmanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	114
33. Meslekteki Mevki Bakımından Ekip Çalışmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	114
34. Meslekteki Mevki Bakımından Çalışma Ortamının Yeterliliğinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	116
35. Meslekteki Mevki Bakımından Mesleki Malzemelerin Yeterliliğinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	117

36. Meslekteki Mevki Bakımından Kişiyeye Ait Bireysel Ofisin Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	118
37. Meslekteki Mevki Bakımından Ofis Donanımının Yeterliliğinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	119
38. Meslekteki Mevki Bakımından Çalışma Ortamındaki Araç ve Gereçlerin Teknolojiye Uygun Olarak Düzenli Yenilenmesinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	120
39. Meslekteki Mevki Bakımından Isıtma Sisteminin Yeterli Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	121
40. Meslekteki Mevki Bakımından Havalandırma Sisteminin Yeterli Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	122
41. Meslekteki Mevki Bakımından Aydınlatma Sisteminin Yeterli Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	123
42. Meslekteki Mevki Bakımından Üçüncü Şahıslara Karşı Can Güvenliğini Sağlayacak Ortamın Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	124
43. Meslekteki Mevki Bakımından Çalışma Ortamının Hijyenik Açıdan Güvenilir Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	126
44. Meslekteki Mevki Bakımından Yetkilerinin Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	127
45. Meslekteki Mevki Bakımından Yükselme Olanaklarının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	128
46. Meslekteki Mevki Bakımından İşin Çekici Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	129
47. Meslekteki Mevki Bakımından Adaletli ve Sürekli Disiplin Sisteminin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.....	130

KISALTMALAR LİSTESİ

BAÜ	: Balıkesir Üniversitesi
C.	: Cilt
ÇDH	: Çivril Devlet Hastanesi
Çev.	: Çeviren
D.	: Dergi
Ed.	: Editör
KALDER	: Kalite Derneği
S.	: Sayı
s.	: Sayfa-Sayfalar
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
UNİCEF	: Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu - United Nations International Children's Emergency Fund
Vb.	: Ve Benzeri
Y.	: Yıl
YBEÖ	: Yılın Başarılı Ekibi Ödülü
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü – World Health Organisation

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Günümüz modern dünyasında gittikçe daha da fazla önem kazanan ve Çivril Devlet Hastanesi çalışanlarında yapmış olduğum gözlemlemelere göre gittikçe eksikliğin arttığı hissedilen motivasyon kavramı ile ilgili olarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Böylece, hangi motivasyon faktörlerinin sağlık çalışanları üzerinde daha etkili olduğu ve hangi faktörlerin eksikliğin bu duruma yol açtığını saptama ve gerekli önlemlerin alınması konusunda yöneticilere yol gösterme amaçlanmıştır.

-Çalışmanın Amacı: Çivril Devlet Hastanesinde çalışan doktor, hemşire ve ebelerin motivasyon faktörlerinden ne derece etkilendiklerini belirlemek, en çok hangi faktörün, hangi meslek grubunu etkilediğini saptamak ve bu eksikliklerin giderilmesinde yöneticilere ışık tutarak, kurumun sağlık çalışanlarından en iyi verimi elde etmesine yardımcı olmak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

-Çalışma Planı: Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerden, üçüncü bölüm ise uygulama araştırmasından oluşmaktadır.

Birinci bölümde motivasyon kavramı ve motivasyonun başlıca boyutları olarak; motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyon faktörleri üzerinde durulmuş ve açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde hastanenin tanımı ve önemi, hastanenin mesleki dağılımı, hastane personelinin motivasyonunun önemi hakkında literatür çalışmaları yapılmıştır. Çalışmanın daha iyi anlaşılması açısından Çivril Devlet Hastanesi hakkında temel bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu amaçla Çivril Devlet Hastanesinde çalışan yirmi doktor, elli hemşire ve oniki ebe olmak üzere toplam sekseniki sağlık çalışanı ile kırkyedi sorudan

oluşan yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket sonuçlarının değerlendirilmesi verilmiştir.

-Kullanılan Metod ve Teknikler: Bu çalışma teorik ve saha araştırması olarak iki ayrı niteliği barındırmaktadır. İlk iki bölüm teorik çalışma şeklindedir. Bu bölümlerde tarihsel yöntem ve kaynak taraması tekniğinden yararlanılması esas alınmıştır. Bunun yanında derlenen bilgilerin yorumunda kişisel gözlem ve deneyimlerden de yararlanılmıştır. Saha çalışması niteliği taşıyan bölümde ise alan araştırması yöntemi ve anket tekniğinden esas olarak yararlanılmıştır. Ancak, ampirik çalışmaya konu olan sektördeki kişisel deneyimler ve gözlemlerden, bu bölümdeki yorumlarda da yararlanılmıştır.

Bu çalışmada ayrıca, kurumsal arşiv bilgilerinden de yararlanılmıştır. Böylelikle alan araştırmasının aynı zamanda bir tarihsel zemine oturtulması da sağlanmaya çalışılmıştır. Anlaşılacağı üzere, tezde birden fazla yöntem ve teknik birlikte kullanılmıştır. Bilindiği üzere birden fazla yöntem ve tekniğin bir arada kullanılmasına metodolojide “*Destekli Metod*” denilmektedir. Çalışmada bu metodun tercih edilmesinin nedeni bir metod ve teknikle elde edilen bilgilerin diğer metod ve teknikle test edilmesi, yani kontrolü yanında bir metod ve birkaç teknikle elde edilen bilgilerde gözden kaçmış olabilecek hususların diğer metod ve tekniklerle ortaya çıkarılabilmesidir. Böylelikle çalışmanın mümkün olduğunca kapsamlı ve kusursuz olması sağlanmaya çalışılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar-Sınırlandırmalar: Kaynak kıtlığı ve birbirini tekrarlama nedeniyle teorilere yer verilmemiş, daha ziyade faktörler üzerinde durulmuştur.

-Varsayımlar: Çalışmanın varsayımları şunlardır;

i. Doktorlarda, hemşirelere oranla manevi ödöl parasal ödölnden daha etkili bir motivasyon faktörüdür.

ii. Hemşirelerde, ebelerle oranla manevi ödöl parasal ödölnden daha etkili bir motivasyon faktörüdür.

iii. Çalışma ortamında can güvenliğinin yeterince sağlanması doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunda çok etkilidir.

iv. Bir motivasyon faktörü olan adaletli ve sürekli disiplin sisteminin uygulanması doktor, hemşire ve ebelerin performansları açısından fark yaratmaz.

v. Doktor, hemşire ve ebelerde yaptıkları hizmetten başkalarının memnun olması çok etkili bir motivasyon faktörüdür.

vi. Doktor, hemşire ve ebelerde ekip çalışması çok önemli ve etkili bir motivasyon Faktörüdür.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TÜRLERİ VE BAŞLICA FAKTÖRLERİ

1.MOTİVASYON TÜRLERİ

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Günümüzde, tüm işletmeler insan kaynaklarının verimli kullanılması konusunun ne kadar önemli olduğunu farkındadır. Çünkü, işletmelerin başarı ve verimliliği bünyesinde çalışanlara bağlıdır. “ Hangi düzey ve konumda çalışıyor olursa olsun, insan bir işletmenin en değerli varlığı durumundadır.”¹ İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi, verimliliklerini arttırabilmesi, bünyesinde çalışan insan unsuruna verdiği değere, çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmelerine bağlıdır. İşletmeler, işletmenin her biriminde çalışan, en basit işi yapandan en karmaşık işi yapana kadar tüm çalışanlarına aynı titizlikle yaklaşmakla ve eşit koşulları sağlamakla başarıya ulaşabilir. Çünkü, işletme bir bütündür ve tüm çalışanları o işletme için önemlidir. İşletmeler için bu kadar önem arz eden insan unsurundan en yüksek verimi alabilmeleri, çalışanlarını ne kadar motive edebildiklerine bağlıdır.

Motivasyon, günümüzde organizasyonların verimliliklerini arttırmada kullanılan ve önemi gittikçe artan bir kavramdır. Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme vb. anlamlarda kullanılmaktadır. Tüm işletmeler için büyük önem arz eden motivasyon kavramını incelemek yararlı olacaktır.“Tipik olarak güdü ve motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlam çağrıştırır. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlar.”² Tüm çalışanlar iş hayatında başarılı olmak isterler. Başarıya ulaşmak için de kendi içlerinde bulunan ihtiyaç ve tutkuları doğrultusunda harekete geçerler. İnsanın harekete geçmesi, başarılı olmak için yüreklenmesi ile mümkündür. İşverenlerin bunu sağlamak için çalışanların ihtiyaçlarını gidermesi, içten gelen tutkularının farkına varmalarına yardım etmeleri

¹ İ.Mucuk, Modern İşletmecilik, İstanbul, 2011, s.313-314

² J.Adair, Etkili Motivasyon, (Çev. S.Uyan), İstanbul, 2006, s.9

gerekmektedir. Kendi içlerindeki güç ve işverenlerinden aldıkları destek ile belirli bir ihtiyaç ve tutku doğrultusunda, ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçmeye başlarlar. Kendileri için önemli olan tutku ve isteklerini gerçekleştirme çabaları çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır “Güdü ihtiyaç ve dürtüleri de kapsayan bir kavramdır. Güdüler davranışları amaçlara doğru yönlendiren içsel bir durum olarak tanımlanır.”¹ Motivasyon, belirli amaçlar için, çalışanları belirli bir yönde devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan tüm çabalardır. İçsel dünyalarındaki ihtiyaçlar, arzular, tutkular insanları harekete geçmeye zorlayan dürtüler oluşturur. Bu ihtiyaçlarını karşılamak için doğal olarak oluşan dürtüler motivasyon sürecini başlatır ve hedeflerine ulaşmak için harekete geçerler. Harekete geçme süreci sonunda amaçlarına ulaşan çalışanlar motivasyonlarını tamamlamış olurlar.“İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır.”² Tüm bunlar kişiler için çok önemli motivasyon sağlayıcılarıdır. Aslında davranışlar bunlara göre yönlendirilmektedir. İnsanı etkileyen tüm bu faktörler kişinin psikolojik yapısı içinde birleşerek organize olur ve devamlılık ve dinamizm kazanır. Sürekli olarak kendini tatmin etme, ihtiyaçlarını karşılama, korkularından kurtulma arzusu içinde olan insanların, bunu gerçekleştirmek için devamlı bir çaba içinde olmaları motivasyonunun temelini ve devamlılığını oluşturmaktadır. Çünkü, insanların kendi iç dünyalarındaki bu arzu, ihtiyaç, istek ve korkuların bir sonu yoktur. Sürekli kendini gerçekleştirme arzusu içindedirler.

İnsanlar motive olmak için ya kendi istekleri ile davranırlar, ya da dışarıdan gelen çabalar sonucu motive olurlar. İnsanlarda, kendi içlerinden gelen arzu ve isteklerini gerçekleştirmek için kendi kendilerine harekete geçebildikleri gibi, bazen dışarıdan gelen etkiler ile belirli amaçlar için harekete geçirilmek suretiyle de motivasyon sağlanabilmektedir. “Motivasyonun belli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış, bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı ya da kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları olduğunu görebiliriz.”³ Her ne kadar bireysel olarak

¹ İ.A.Arık, Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul, 1996,s.2

² E.Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010, s.498

³ F. Karaman, İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, 2010, s.27

motive olmak çok önemli ise de, işletmeler çalışanlarından daha kaliteli verim alabilmek için onları motive etme çabası içindedir. Bireysel olarak motivasyonun sağlanmasını beklemek hem zaman hem de maddi kayba neden olduğundan işletmelerde birden çok çalışanın aynı amaç için aynı anda harekete geçmelerinin sağlanması ile motivasyon sağlanmaktadır. Çalışanların motivasyonu işletmenin başarı ve verimliliğinde artış sağlamaktadır.

Yapmakta olduğu işten zevk alan, yaptığı işi anlamlı bulan kişiler daha enerjik, işine daha bağlı, daha verimli ve mutludurlar. Bu durum, işlerindeki başarılarına da olumlu yönde yansımaktadır. İşinde enerjik ve mutlu olan çalışanların işletmeye sağladıkları katkı da aynı oranda artacaktır. “Birisine bir işi zorla yaptırabilirsiniz ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu kişinin kendi içinden gelir. Motivasyon, içten güç ve zevk almamızı sağlayan ve içten gelen en büyük güçtür. “¹ Yapmakta olduğu işten zevk alan, anlam bulan kişiler daha kolay motive olurlar. İşini daha büyük bir şevkle, daha önemseyerek ve daha dikkatli yaparlar. Sırf çalışmak için çalışan, işini sadece para olarak gören çalışanları ile işini seven, zevkle yapan çalışanlar arasındaki fark hemen göze çarpar. İşini seven ve işinden zevk alan kişilerin işlerindeki başarıları tartışılmazdır.

Motivasyon, çalışanların içlerinden gelen gücün kullanılarak harekete geçmelerinin sağlanmasıdır. Çalışanların içlerinde var olan potansiyelin ortaya çıkarılması ve bundan yararlanılması gerekmektedir. Kendi potansiyelinin farkında olamayan çalışanların, işletmeler tarafından çeşitli motivasyon araçları ile bu potansiyellerinin ortaya çıkarılması, motivasyon düzeylerinde artış sağlanması ile çalışanlar belirli amaçlara yönlendirilip, o doğrultuda harekete geçirilerek daha etkin ve verimli hale getirilmektedirler. Belirli bir amaca doğru harekete geçmeye hazır hale gelen bireylere destek olunmalıdır. “Motivasyon herhangi bir işi yerine getirmeye madden ve manen bireyleri hazırlamaktır.”² Motivasyonu sağlamak için bireylerin hazırlanması gerekir. Öncelikle manen bireylerin içlerindeki istek ve arzuların bilinmesi, bunların karşılanması yoluna gidilmesi gerekir. Manevi ihtiyaçları

¹ H. Sercan, Etkili Motivasyon Yöntemleri, İstanbul, 2010, s.123

² D.Tengilimoğlu- O. Işık- M. Akbolat, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2009, s.26

karşılandıktan sonra, gerekli olan maddi ortamın hazırlanması gerekir. Motivasyon sağlatıcı içsel ve dışsal faktörlerden daha sonra ayrıntılı bir şekilde bahsedilecektir.

Günümüzde işletmeler başarıyı şansa bırakmamaktadır. İşletmeler çalışanlarını, kendi işletmelerine en yüksek yararı sağlayacak şekilde, belirli amaçlar doğrultusunda ve bilinçli olarak uyguladıkları tekniklerle motive etmektedirler. “Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesidir.”¹ Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlere yönlendiriyor olması motivasyon için bir artıdır. Birey, motive olduğunda yapacağı işin kendisi ve çevresine yararlı olacağını, takdir göreceğini, belki terfi edeceğini, vb. düşündüğünden hiç de olumsuz olmayan bu pozitif durumlar onun için itici bir güç haline gelecektir. Çünkü, bireyler yaptıkları işin sonucunda ceza yerine tatmin olacağı pozitif bir durumun varlığını bildiklerinde daha kolay motive olurlar. Motivasyon sadece kurum ve yönetim açısından değil, en çok da kurumda çalışanlar açısından önemlidir. Kurumda çalışanların, motivasyon düzeylerinin yüksek olması ile iş doyumunu artacak, bu sayede kurumun başarısı ve verimliliği sağlanacaktır. Sağlık Personelinin motivasyonunun yetersizliği durumunda sunulan hizmetin niteliğinde azalma, duygusal ve bedensel sorunlarda artma, kişiler arası ilişkilerde bozulma, iş yaşamında karşılaşılan sorunlara karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, işten soğuma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk, iş doyumunda azalma ve en sonunda da tükenmişlik görülmektedir. Yaşanabilecek tükenmişlik sendromu özellikle sağlık çalışanlarında olmasını hiç arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü, sağlık hizmeti birebir insan hayatı üzerinde rol oynadığından erteleme ve hata asla kabul edilemez sonuçlar doğurabilir. Tüm meslek gruplarında motivasyonun çok önemli olduğu tartışılmazdır fakat, sağlık personeli açısından önemi çok daha fazladır.

Çalışan ve örgüt açısından motivasyonun anlamı farklıdır. Çalışanlar, kişisel ihtiyaçları, arzu ve isteklerini karşılamak vb. sebeplerden motive olabilmektedir. Örgütler ise, kendi bünyelerindeki tüm üyeleri ile ilgili yaşanan süreçlerdeki güç ve mekanizmalar ile motivasyonu sağlamaktadırlar. “Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinimlerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerinin çalışmaya

¹ S.Çelenk , “ Motivasyon:Motivasyonun tanımı,Önemi,Motivasyon Süreci ve Teorileri” ,
http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_5745.htm (15.10.2012)

başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır”¹ Çalışanların her türlü ihtiyaçlarının bilinmesi çok önemlidir. Bu ihtiyaçlarının bazılarının bile karşılanamaması tatminsizlik duygusuna yol açar. İşyerinde gerginliğe ve verimsizliğe neden olur. Çalışanlar, ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçer ve ihtiyaçları karşılandığında gerginlikten kurtularak daha motive ve verimli hale gelir. Örgüt ise, etkili bir organizasyon oluşturarak, çalışanlarını kendilerine verilen görevleri yapmaya başlamaları ve sürdürmeleri için çaba harcamaya istekli hale getirmekle yükümlüdürler. Çalışanların kaygılarını azaltarak daha istekli ve verimli hale getirmek için uygun ortam hazırlarlar. Böylece, hem çalışan hem de örgüt açısından daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

İşletmeler çalışanlarını motive olmaları için teşvik etmektedirler. Fakat, sadece çalışanı teşvik etmek yeterli değildir. Çalışanların motive olabilmeleri için gerekli olan ortamın hazırlanarak çalışanların istekli hale getirilmeleri gerekmektedir. “Motivasyonda ilk kural, sadece teşvik değil; performansa olumsuz etkide bulunacak uyaranların etkisinin azaltılması veya tamamen yok edilmesidir, elbette sonra sorumluluğun paylaşılmasına yönelik istek oluşturmaktır. Motive olmak için ilk şart, motive olmayı ister duruma gelmektir.”² Çalışanlarını olumsuz etkileyecek çevresel uyaranların en aza indirilmesi, motive olmak için çabalayan çalışana destek verilerek kendi üstüne düşen görevlerin yerine getirilmesi ile çalışanlarda motive olmak için istek oluşturulabilir. İşletmenin sorumluluklarını yerine getirdiğini gören çalışanlar motive olmayı ister hale gelir.

Her bireyin, sürekli olarak doyumlamaya çalıştığı bazı gereksinimleri bulunmaktadır. Bireyler, bu gereksinimlerini karşılamak için duydukları istek ve amaç doğrultusunda hareket ederler. Gereksinimlerini karşılamak için ortaya çıkan kendi içlerindeki güç ve diğer çevresel güçler ile bireylerin davranışları tetiklenir. Motivasyon süreci başlayan birey, bu davranışını sürdürmek suretiyle hedefine ulaşır. Hedefine ulaşıp ulaşmama durumuna göre davranışını sürdürmeye veya sonlandırmaya karar verir. Keser’e göre motivasyon kavramının temeli üç ana faktör üzerine

¹ G.İncir, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1984, s.2

² Y.Kaya, Motivasyon Stratejileri, İstanbul, 2011, s.283

kurulmuştur.

“_Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığı ile davranışın tetiklenmesi,

- Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi,
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi.”¹

İnsanlar psiko-sosyal varlıklar olarak çeşitli gereksinimlere sahiptirler. Bunların bir kısmı fizyolojik ve somut, bir kısmı ise daha soyut, gözle görünmeyen ama son derece önem taşıyan manevi gereksinimlerdir. Bireylere sunulan olanaklar, gereksinimlerin giderilmesini sağlar, bu ise kişinin performansında etkili olur. Örnek verilecek olursa, kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma gereksinimlerini karşılar. Bireyin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş doyumuna ve işinden mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla, bireyin ihtiyaçları ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Bireyleri içinde bulunan güçlerin çevresel motivasyon faktörlerinin de kullanılmasıyla harekete geçirilmesi ile davranışları tetiklenir ve motivasyon başlar. Motivasyon sürecinde sergilenen davranışlar değerlendirilir. Eğer, belirlenen hedefe ulaşmak için olumlu sonuç veriyorsa devamlılığı sağlanır. Amaca ulaşmada sağlanan başarı motivasyonun olumlu yönde sürdürüldüğünün göstergesidir. Yapılan değerlendirmede bireyde oluşan değer yargıları ile örgütün amaçlarının ortak yanlarının yakalanmış olması çok önemlidir. Eğer, bu amaçlar doğrultusunda birey tarafından algılanan amaç olumlu ise, birey bu davranışını sürdürmeye devam edecektir. “Güdüler, kişiyi bir eylemde bulunmaya ya da bir eylem yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve etkenler olmaktadır. Yeniden bir davranışla sonuçlanan bu güdü-gereksinim bağıntısı motivasyon kavramının özünü oluşturan kesittir”.² Bu motivasyon sürecinde kişilerin davranışlarının sonucunda motive olduklarını görmeleri durumunda, onları motivasyona iten kuvvetin ve etkenlerin doğru olduğu anlaşılmaktadır. Yani, önceden gösterdikleri davranışların diğer davranışla değişmesi söz konusudur.

¹ A.Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa, 2006, s.2

² D.Altuğ, Örgütsel Davranış, Ankara 1997, s.80

Görüldüğü gibi, motivasyon hem insanın içinden gelen güçle, hem de çevreden gelen uyaranlarla meydana gelir. “Tüm bu tanımlar motivasyon kavramının temelini oluşturan; insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme eylemlerini kapsamaktadır. İnsan davranışını tetiklemede birinci faktör, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirici güç olan güdüler ve bu güdülerini harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktör çalışan bir insanın analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar konumundadır.”¹ İnsanın içinden gelen ve onu belirli davranışlara karşı yönlendiren itici güçlerin varlığı çevresel faktörlerin de etkisiyle amaca yönelmesini sağlar. Amaca yönelen kişiler, bu davranışlarının kendilerine ve örgüte getirdiği artıları gördüklerinde, olumlu sonuçlarıyla karşılaştıklarında bu amaç doğrultusundaki hareketlerini sürdürmeye devam ederler. Eğer, amaçlarına ulaşamadıklarını, örgütte fayda sağlayamadıklarını, takdir edilmediklerini hisseder veya düşünürlerse bu davranışı sürdürmenin anlamsız olduğu sonucuna varacaklardır ve motivasyonlarında düşme görülecektir. Bunun sonucu olarak da, bu davranışı sürdürmenin anlamsız olacağı kanısıyla sonlandıracaklardır. Bu durumda motivasyon sona erecek, bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayacaktır.

Motivasyonun iki temel özelliğinin bilinmesi, daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Motivasyonun kişiye özgü olması ve ancak ve ancak insan davranışlarında gözlenebilmesi en temel özellikleridir. “Motivasyonun iki temel özelliği vardır. Bunlardan ilki motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bir başka deyişle bir kimseyi motive eden herhangi bir durum başkasını aynı derecede motive etmeyebilir. İkinci özellik ise motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilmesidir.”² Herkesin kendine özgü iç dünyası, kendine özgü yaşantısı vardır. Hayata bakış açıları, hayattan beklentileri, onlar için neyin daha önemli olduğu herkese göre değişir. Bu durum da motive edici faktörler karşısında herkesin farklı tepkiler göstermesini açıklar. Her insan kişisel doyum sağlamayı ve kendini

¹ D.Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Doktora Tezi(YDT), Adana, 2005, s.7-8

² N.Demir, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul 2007, s.117

gerçekleştirmeyi ister. Diğer kişilerle aynı olaylara aynı tepkileri vermeleri beklenemez. Dolayısıyla, her bir bireyi dışarıdan harekete geçiren güdüler ve çevresel güç farklıdır. İkinci özelliği ise, motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilmesidir. Motive olmuş kişilerin davranışları bu doğrultuda hemen değişecek ve bu gözlem yoluyla net bir şekilde görülebilecektir. Motive olmak için harekete geçen kişinin bu durumu sürdürüp sürdürmeyeceği de kendisine bağlıdır. Ya tatmin olacak ve sürdürecektir, ya da kişisel doyum sağlayamadığı için vazgeçecektir. Önemli olan, motivasyon sürecinin devamlılığının sağlanabilmesidir.

Motivasyon, çalışanların psikolojik sağlığını, mutluluk ve verimliliği bir bütün olarak etkiler. Çalışanlarının mutluluk, motivasyon ve refahını sağlayan işletmeler başarıyı daha kolay yakalar. “İş yerinde çalışanların ne kadar mutlu oldukları, motivasyonlarının ne kadar sağlanabildiği ve kolektif refahın sağlanabildiğinin bilinmesi önem arz etmektedir.”¹ Zira, bir işyerinde çalışanların verimliliklerinin artırılması onları eyleme geçiren araçların araştırılmasını gerektirir. Bu araçların en önemlisi de, çalışan bireylerin gereksinimlerini uyaran motive yani güdü olgusu olmaktadır. Çalışanlar, kendilerine verilen görevi yapmak için istekli olmadıkları sürece, kurumlar etkin bir sonuç alamazlar. Çalışanların yaptıkları işte istekli hale getirilmesi için ihtiyaçları karşılanmalı, kaygıları azaltılarak daha istekli ve verimli çalışmaları sağlanmalıdır.

Çalışanların ve yöneticilerin, işlerinde kendilerini geliştirme olanaklarının sağlanması, kendi sosyal ve ekonomik çevrelerinde yaşam standartlarını sağlamaya yetecek imkanların verilmesi ile motivasyonlarını sağlamak daha kolay hale gelmektedir. “Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde, onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir.”² Kişisel ve sosyal ihtiyaçları karşılanan çalışanlar motive olmaya daha elverişli hale gelirler. Çalışanlar kadar yöneticilerin de motivasyona ihtiyacı vardır. Çalıştığı kurumda kendini geliştirme, yetiştirme imkanının olması, kişisel ve ekonomik her türlü ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek ekonomik gelir, sosyal yardım sağlanması hem çalışanların hem

¹ C.Serinkan, “Liderlik ve Motivasyonda Güncel Yaklaşımlar”, Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (Ed. C. Serinkan), Ankara, 2008, s.159

³ Karaman, s.28

de yöneticilerin motivasyonunu yüksek derecede arttıran unsurlardır.

Motive olmayan çalışanın iyi performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan, çalışanlarının organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmalarıdır. Çalışanlar, çaba sarf ederek, yaptıkları işte başarılı olacaklarına ve bunun sonucunda ödüllendirileceklerine veya başarılı olmazlarsa sonuçlarına katlanacaklarına ve bu sonuçların kaçınmak isteyecekleri kadar ağır olabileceğine inanırlarsa motive olacaklardır. Yöneticilerin oluşturacağı etkin organizasyon sayesinde çalışanlarının ihtiyaçlarını tanıması ve karşılanmasına yardımcı olması gerekmektedir. Çalışanlarda bazı ihtiyaçları karşılanmadığında oluşacak tatminsizlik sonucu oluşan gerilim, yönetimin kurduğu etkin bir organizasyondaki motivasyon teknikleri ile aşılmaya çalışılmalı, gerilimin azaltılması yoluna gidilmelidir. İhtiyacı karşılanan çalışan böylece tatmin olacak ve gerginlikten kurtularak yeniden işine odaklanacaktır.

Yöneticiler için, çalışanlarının motivasyonunu sağlamanın birçok yolu vardır. İşyerinde çalışan her bir çalışanın kendi bireysel özellikleri vardır. Yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, kişisel özellikleri doğrultusunda daha kaliteli ve hızlı çalışmalarını sağlayacak motivasyon sağlayıcıları tespit ederek, uygulamalıdır. “Motivasyon çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödünler olarak tarif edilebilir.”¹ Çalışanların işlerindeki kalite ve verimin artırılması, kurumun da kalite ve verimini arttıracığından motivasyon faktörlerinden yararlanılarak çalışanlara gerektiğinde ek haklar tanınır ve ödünler verilerek motivasyonları sağlanmaya çalışılmaktadır. İşyerinde çalışanlara uygulanan motivasyon faktörleri, çalışanların motivasyonunu arttırmaya, daha verimli ve hızlı çalışmaya yönlendirmek için uygulanmaktadır. Çalışanların motive olmaları ile sağlanan işlerindeki başarı ve kalite işletmenin başarı ve kalitesinde artış sağlar.

Motivasyon için birçok tanım yapılmıştır. Yapılan tüm tanımlarda, bireylerin davranışlarını etkileme ve onları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme ortak

¹ Ü. Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2010, s.65

hedefdir. “Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır.”¹ Bireyin, kendi kendine motive olmasını beklemek işletmeler için zaman kaybı demektir. İşletmede karşılaşılan verimde azalma, çalışan ilişkilerinde bozulma, personel devrinde artma gibi durumlarda işletmelerin yapacakları değerlendirmelerin sonucu, çalışanların motivasyonunda bozulma ya da motivasyon eksikliği olarak karşılına çıkacaktır. Bu demektir ki, çalışanlar kendi kendilerine motive olamamakta, yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler, kişilerin davranışlarında değişiklik meydana getirmek için çeşitli motivasyon araçlarını kullanarak davranışlarını etkileme yoluna giderek, bu etkiyle birlikte çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmelidir.

İnsanların sürekli mutlu olmalarını sağlayan bir doyum noktası yoktur. Bir gereksinimi karşılanan kişide hemen diğer bir gereksinim ihtiyacı başlar. Bu yüzden, motivasyon süreci her defasında yeniden başlar ve aynı yolu izler. Ancak, her bireyin umut, beklenti ve özlemleri kendine özgü olarak sürekli değişir. Kurumlarda çalışanların mutlu ve huzurlu olmasını sağlayacak olan doyum noktalarını sürekli aramak ve onları bu noktaya ulaştırabilmek konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Motivasyonu yüksek olan meslek grupları ile çalışmanın iş huzurunu ve performansı olumlu etkilediği dolayısıyla, kurumun verim ve başarısını arttırdığı bir gerçektir.

1.2. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin kendi içinden gelen, kendi isteği ile başarılı olma arzusunu yansıtır. Kendi isteği ile harekete geçen bireylerde verim ve tatmin daha üst seviyelerde olmaktadır. “İçsel motivasyon insanı etkinliğe iterek istekler karşılanıncaya kadar etkin kılan ve tatmin sağlanınca durulan doğal bir itici güçtür. Bireyin bir gereksinimini doyumak üzere harekete geçmesi içsel güdülendiğini gösterir. İçsel güdülenen bireylerin, hem verim hem de tatmin düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmektedir.”² Hiçbir insana kendisi istemediği sürece zorla bir şeyi

¹ F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2011, s.425

² Karaman, s.29

yaptırmak mümkün değildir. İnsanların kendi istekleri doğrultusunda bu isteklerini yerine getirmek için kendi çabaları ile, kendi içlerinden gelen bir güçle harekete geçmeleri en verimli motivasyonu sağlar. Kendi istekleri için kendi kararıyla harekete geçen bireylerde içsel motivasyon başlamış demektir. Söz konusu kendi istek ve arzuları olduğundan, bunları tatmin etmek için çaba harcamak bireylere zor gelmemekte, daha büyük şevk ve zevk duyarak motive olmaktadır.

Kişinin harekete geçme eylemi bile içten güdülendiğini gösterir. Herhangi bir dış faktörün etkisi olmadan harekete geçmek ve eylemin sonucunda duyacağı memnuniyeti yine kendisi ölçmek sureti ile meydana gelen motivasyon içsel motivasyondur. “İçten güdülenmenin en belirgin özelliği de kişinin kendisini herhangi bir dış faktörün etkisinden bağımsız olarak eyleme geçirebilmesi ve yapılacak işin sonunda sağlanacak memnuniyetin ölçüsünün, bireyin kendisi tarafından belirlenmiş olmasıdır.”¹ İçten güdülenen kişi bunun için dış etkilere gelecek uyarıları beklemez, herkesten ve her şeyden bağımsız olarak, kendisi istediği için harekete geçer. Bu motivasyon türünde dış etkenler kişinin harekete geçmesi için önemli değildir. Önemli olan kendisinin istemesi ve harekete geçmesidir. Hiçbir dış uyaran kişiyi kendi iç dünyası kadar etkileyemez. İçten motive olarak harekete geçen kişi davranışının sonucunu da kendisi birebir ölçer. Memnun olup olmadığına kendisi karar verir.

İçsel motivasyonda harekete geçmeyi sağlayan kişinin içinden gelen, bağımsız ve doğal bir güç vardır. İstekleri doğrultusunda motive olmak için harekete geçer ve amacına ulaşıp tatmin olduğunda motivasyonu sonlandırır. “İçsel güdülemede bireyi faaliyete geçiren ve tatmin sağlandığında durulan doğal bir itici güç vardır.”² İçten motive olan ve harekete geçen kişiler amaçlarına ulaştıklarında, davranışlarının sonucundan memnun olduklarında ise yine kendi kendilerine durulan bir itici güce sahiptirler. Davranışları olumlu sonuçlandığında eylemleri son bulur. Birey kendisi için efor sarf eder, motive olur ve ödülü de kendi kendine verir. Daha doğrusu zaten, işi kendisi için yaptığından daha işi yaparken ödülünü de almaktadır. İnsan kendisi

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

² T.Sarıkurt, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 2007, s.61

için, kendi içinden gelerek yaptığı her işte hem daha iyi motive olmakta hem de zaten ödülünü almaktadır.

İçsel motivasyon, insanı belli bir ihtiyacı gidermeye yönelten, tamamen kendi içinden gelen, kendiliğinden ortaya çıkan dürtülerdir. “Öğrenmeye dayanmayan ve insanın doğal gereksinimlerinden kaynaklanan davranışlardır. Bu davranımlar kendiliğinde doğal olarak ortaya çıkar. İnsanı belli bir ihtiyacı gidermeye yönelten dürtülerdir.”¹ İnsanların ihtiyaçları, arzuları, ilgileri vb. bireyi harekete geçiren en önemli motivlerdir. Bunlar, dışarıdan öğrenilmeyen insanın doğasında bulunan davranışlardır. İnsanlar, içlerinde bulunan ve doğal olarak ortaya çıkan davranışları ile ihtiyaçlarını giderme yoluna gider. Harekete geçmek için başkasından itici bir güç beklemezler, bir ön hazırlık yapmaları gerekmez. Tamamen doğal olarak harekete geçerler ve ihtiyaçlarını karşılarlar.

İçsel motivasyon için, insanın kendisi dahil her şey hakkında olumlu düşünmek, her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmak, kendisine inanıp güvenmek, kaygılı bir birey olmamak, gevşemeyi öğrenmek, yanlışlarından ders çıkarmak, zamanı çok iyi kullanmak, iletişim yeteneğini geliştirmek, en önemlisi de kendini ve başkalarını sevmek verilebilecek en güzel tavsiyelerdir. İçsel motivasyonda iki aşamadan söz edilebilir. Birincisi kişinin ne istediğini, nasıl yapacağını içinden geçirdiği, kendi aklında ölçüp, değerlendirip oluşturduğu ve kabul ettiği zihinsel aşamadır. İkincisi aşama ise zihinde planlanıp onaylanan hedefe doğru harekete geçilmesi aşamasıdır. Yapılması planlanan eylem için gerekli olan tüm fiziksel olgular yerine getirilir. Hem zihinsel hem de fiziksel aşamanın gerçekleşmesi sonucu motivasyon sağlanır. İçsel motivasyon en iyi harekete geçirici motivasyondur.

İçsel motivasyon, çalışanların işlerinde başarılı olduklarında yaşadıkları büyük manevi tatmin duygusudur. Başarıları olan çalışanlar, kendilerini takdir ederek büyük haz ve mutluluk yaşarlar. “İçsel dürtüler çalışanların işlerinin başarılması sonucunda duydukları manevi tatmin ve diğer üst duygulardır.”² Yaşanan manevi tatmin içsel motivasyonu arttırıcı en önemli sebeptir. Tüm insanlar, kendilerini gerçekleştirmek,

¹ B. Keskin, Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara 2008, s.21

² H. Ülgen- S.K.Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2010, s.425

kendi ihtiyaç ve tutkularını karşılamak için yaşamaktadırlar. Bu ihtiyaç ve tutkularını karşılamak için harekete geçme eylemi ile başlayan içsel motivasyon eylemin başarı ile sonuçlanması insanlara büyük bir haz ve mutluluk verir. Kendi kendilerine başarmanın tatminini yaşarlar. Bu tatmin duygusu, içsel motivasyonlarında büyük artış ve devamlılık sağlar.

İçsel motivasyonu olumsuz etkileyen bazı etkenler mevcuttur. Bunlar, kişinin içinde kendisi ile ilgili etkenlerdir. Belirli bir hedefi olmayan, plansız çalışan, işi anlamayan birçok çalışanda çalışma isteksizliği yaşanabilmektedir. İsteksiz çalışmak içsel motivasyonu azaltmaktadır. Verilen görevi yapamayacağı kaygısı vb. nedenlerden endişeye kapılmak çalışanların içsel motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Bazen, bunun sonucu olarak pes ettikleri görülmektedir. Ayrıca, kişinin kendisini tanımaması, kendisine inanmaması sonucu kendisine olan güvenini kaybetmesi içsel motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Çalışanların her yönden önce kendilerini tanımaları ve inanmaları gerekmektedir. Bir işi başaracağına inanmamak, o işteki başarıyı ve motivasyonu olumsuz etkilemektedir. İnançlar sonucu etkiler. Başarmak için önce başaracağına inanmak gerekir. Çalışma hayatında karşılaşılan en küçük engelle umutsuzluğa kapılmak motivasyonun ve başarının sonunu getirir. Tüm bu sayılan nedenlere bakıldığında, kişinin kendi iç dünyasından kaynaklandığı görülmektedir. Bunların aşılması gene kişinin iç motivasyonuna bağlıdır. Kişi ancak ve önce kendi iç motivasyonunu sağladığında gerçekten motive olmaya hazırdır.

İnsanları harekete geçirici en önemli motivasyon olan içsel motivasyonu destekleyen bazı faktörler bulunmaktadır.“İçsel motivasyon en iyi harekete geçirici motivasyondur. İlgiler, ihtiyaçlar, arzular, sevgiler bireyi hareketlendiren, iten en önemli etkenlerdir. İçsel motivasyonu destekleyici faktörler olarak da:

- Sırtını okşama,
- Cesaretlendirici görevler,
- Kişinin istekli olması,
- İş ve eğitim yaşantısından hoşnut olma,
- Becerilerine inanma,
- Umutsuzluktan kaçınma,

- Başarı fırsatları yaratma,
- Risk alma davranışını cesaretlendirme,
- Kendini değerli algılamasını oluşturma,
- Güvenle kabul etme,
- Bilgi edinme arzusu,
- Merak,
- Otonomi, faaliyetlerin kendi seçimi olması,
- Özdeşleşme, içselleştirme.”¹

İçsel motivasyonu destekleyici faktörlerin kısaca açıklanması yerinde olacaktır. Bir kişinin sırtı okşandığında bu kişiye destek gördüğünü hissettirir, cesaret verici görevler verildiğinde ise kendisine güvenildiğini hisseder. Bu davranışlar sonucunda kendine olan güveni ve içsel motivasyonu artar. Ayrıca, kişinin motive olmaya veya o eylemi yapmaya istekli olması da çok etkilidir. İş ve eğitim yaşantısından memnun olan, beceri ve yeteneklerine inanan bireyler daha kolay motive olurlar. Umutsuzluğa düşmek herkes için pes etmeyi getirir. Umutsuzluğa düşmeden inançla devam etmek ise başarıyı getirir. Tüm bireyler başarılı olmak ister. Onlara bu fırsatlar verildiğinde motivasyonları artar. Risk almadan başarının gelmeyeceği bir gerçektir. Risk almaları konusunda kişilere destek olunmalı, cesaret verilmelidir. Kendini değerli hisseden herkes kendine güvenir ve harekete geçmek için cesaret bulur. Yapacağı davranış konusunda kendini güvende hissetmesinin sağlanması kişiyi daha cesur atılımlar yapması konusunda cesaretlendirmektedir. Kişilerdeki bilgi edinme arzusu desteklenmeli, bilgilere ulaşabilmeleri sağlanmalıdır. Merak, kişinin araştırma, kendini geliştirme sonucunu doğurur. Merak ettiği konuda araştırma yapan kişiler kendilerine uygun cevaplar bulduklarında harekete geçeceklerdir. Yapacakları işlerin, faaliyetlerin başkaları tarafından değil de kendileri tarafından seçilmiş olması önemli bir motivasyon sağlayıcıdır. İstekle yapılan her eylem başarıya ulaşır. Yaptığı işle kendisini özdeşleştiren kişi, kendi içinde bunu kabul ederek onaylayan kişi daha iyi motive olacaktır. Bu faktörlerden hareket ederek diyebiliriz ki, kişilerin içinde bulunan arzu, ilgi, ihtiyaç ve sevgiler karşılandığında ya da bunların karşılanmasına destek olduğunda kişiler daha kolay harekete geçer, daha cesur atılımlarda

¹, <http://www.scribd.com/doc/48415221/OZGUVEN-MOT%C4%B0VASYON> (18.05.2012)

bulunurlar. Dolayısıyla, içsel motivasyonlarının sağlanmasında bu faktörler çok etkili ve önemlidir.

1.3. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, kişinin kendisi dışındaki faktörlerin harekete geçirdiği başarılı olma arzusudur. Toplumsal yaşantı içinde birey, toplumun iyi, güzel ve ideal olarak benimsediği ve kabul gördüğü bir düzeye ulaşmak ister. Bir gruba üye olmak, iyi bir işte çalışmak, yükselmek, tanınmak, eğitilmek, arkadaşlık kurmak, başkalarının beğenisini kazanmak gibi çevreye bağlı dışsal güdüler bireyi eyleme geçirerek motive ederler.

Dışsal motivasyon, bireyin dışındaki faktörlerden, çalışma ortamından kaynaklanır ve kişi başkası tarafından bazı araçlar kullanılarak motive edilir. “Dışsal güdülemede bireyin motive edilmesi için örgüt, çevre veya üstler tarafından konulan ödüller söz konusudur.”¹ Dışsal motivasyonu sağlayan örgüt, çevre veya üstler tarafından verilen bu ödüllerin çekiciliği bireyin motive olma derecesini belirler. Herkese göre değişen ihtiyaç ve arzular, dış faktörlerin sunduğu ödüllerle ne kadar karşılanabilirse birey o derece motive olacaktır. Bireyin motive olabilmesi için dış çevreden sunulan ödüller çok çeşitli olabilmektedir. Bazı bireyler için maddi ödüller daha çekici iken, bazı bireyler için manevi ödüller daha ön plandadır. Kişiden kişiye değişen ödül sistemi uygulanmalıdır.

Dışsal motivasyonda sadece uygulanan ödül sistemi etkili değildir. Yönetimin çalışanlarına sunduğu diğer motivasyon araçları da çok etkilidir. Çalışanlar, bu araçları kullanarak ihtiyaçlarını karşılar, tatmin olur ve böylece motive olma arzuları da artar. “Dışsal güdülenmede birey, ihtiyaçlarını yönetimin kendine sunduğu araçlarla tatmin eder ve iş görme arzusu artar. Dışsal motivasyonla;

- Çalışandan beklenen verimi sağlamak,
- İş tatminini arttırmak,
- Hataların azaltılarak örgüt verimliliğini arttırmak amaçları

¹ Sarıkurt, s. 61

gerçekleştirilebilir.”¹ Dışsal motivasyonu sağlamak örgüt için çok önemlidir. Çalışanlarından, kurumun beklentisi ve ihtiyacı olan verimi sağlamak için çeşitli motivasyon araçlarının kullanılması ile çalışanlarda yaratılan istek ve çabalar sonucu motivasyon sağlanmaya çalışılır. Çalışanlarda oluşturulan motivasyon sonrası hem kurum çalışanlarından beklediği verimi elde eder, hem de çalışanların iş tatmininin artması nedeniyle kuruma olan bağlılıkları ve başarıları artar. Kuruma bağlılığı artan, tatmin olmuş çalışanlarda işle ilgili hatalarda azalma görülmektedir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar daha verimli olacaklardır.

Çalışanlarda, dışsal motivasyonun sağlanması elbette çok kolay bir durum değildir. Kendisi dışındaki bir faktör tarafından motive olmak herkes için kolay olmayabilir. Dışsal motivasyonun sağlanmasında çeşitli destekleyici etkenler mevcuttur. Bu etkenlerden yararlanılması dışsal motivasyonu sağlamak açısından hem yöneticiye hem de çalışana sayısız fayda sağlar.

- “_Not (performans puanı),
- Ödül,
- Sertifika,
- Kupa,
- Madalya,
- Klüp ve dernek üyeliği,
- Rekabet,
- Tasdik edilme ve benimsenme arzusu,
- _ Arkadaş baskısıdır.”²

Dışsal motivasyonda, çalışana verilen not her ne kadar çalışanın başarısını ölçmek için yeterli olmasa da çalışanlar için motivasyon faktörlerindendir. Bu faktörün artıları olduğu gibi eksileri de vardır. Çalışmaları sonucunda kendisine verilen nottan (performans puanından) memnun olmayan, aynı işi yapan çalışma arkadaşları ile farklı notlar alan çalışanlar haksızlığa uğradığını düşünecek, bu durum da motivasyonlarını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlara başarıları sonucu verilen ödüller önemli motivasyon sağlayıcılardır. İşyerlerinde başarıları karşılığı kendilerine verilen sertifika,

¹ Karaman, s.29

², <http://www.scribd.com/doc/48415221/OZGUVEN-MOT%C4%B0VASYON> (18.05.2012)

kupa ve madalya çalışanlar için etkili motivasyon araçlarıdır. İşlerinde başarılı olduklarının göstergesi olarak verilen ödüller çalışanları daha başarılı olma konusunda motive eder. Maddi ya da manevi ödüller çalışanlar için çok önemlidir. Kendini değerli, diğer çalışma arkadaşlarından daha başarılı hisseder. İşverenlerin çalışanlarına sağladığı klüp ve dernek üyeliği birçok çalışan için önemlidir. Bu ödüller hem kendilerini değerli görmelerini sağlar hem de sosyalleşerek daha iyi motive olmalarına yardımcı olur. İşyerlerindeki en etkili motivasyon rekabettir. Çalışanlar arasında oluşan rekabet ortamı diğerlerinden daha başarılı olma isteğini getirir. Bunu isteyen çalışan daha motive bir şekilde işine sarılır. Yaptığı işlerde tasdik edilen ve benimsenen çalışan doğru yolda olduğundan emin olarak, kendine daha da güvenerek çalışır. Tüm işyerlerinde yaşanan arkadaş baskısı da güçlü bir motivasyon faktörüdür. Bu durum kişinin kendi kendini kontrol etmesini, diğer arkadaşlarına açık vermemek, onlardan daha başarılı olmak için daha istekli çalışmalarını, dolayısıyla motivasyonlarının artmasını sağlar.

Dışsal motivasyon sağlayıcı ödüller çok çeşitli olabilmektedir. Çalışana bir başkası tarafından verilen ödüller maddi veya manevi ödüller olabilmektedir. “Dışsal ödüller çalışana üçüncü bir şahıs tarafından, yaptığı başarılı işin karşılığında verilen ya parasal, ya da terfi, yeni mevki sahibi olmak gibi parasal olmayan statüsel ödüllerdir.”¹ Çalışana başkaları tarafından verilen parasal ödül, terfi ve mevki gibi maddi ödüller bazı çalışanlar için daha önemliken, mevki gibi maddi olmayan ödüller bazıları için daha önemlidir. Ödülün maddi ya da manevi oluşunun motivasyonu üzerindeki etkisi kişiye göre değişir. Dışsal motivasyon, bu ödüllerin çalışanın yaptığı başarılı iş karşılığı olarak başka bir kişi tarafından veriliyor olmasıdır. Kişinin içinden gelen, kendi kendini motive etmek için kullandığı araçlarla değil, dışarıdan uygulanan motivasyon araçları ile oluşur.

Bazı insanlar dıştan bir etken olmadan motive olamazlar. Motive olmaları için dışarıdan gelecek bir etkene ihtiyaçları vardır. Her ne kadar yaptığı işten doyum sağlamak, çalışanın kendisini için büyük bir tatmin kaynağı olsa da, yöneticiler tarafından çalışana uygulanan ödül, takdir etme, vb. araçlar ile sağlanan doyum çalışanlar için çok önemlidir. “Dışsal motivasyon ise bunun tersi olarak işgörenin

¹ Ülgen- Mirze, s.425

yapmakta olduğu işi ve bu işten doyum sağlaması arasında bir aracıyı ifade etmektedir.”¹ Çalışanın yaptığı işten doyum alması her zaman mümkün olmayabilir. Çalışanlarda, uzun süre aynı işte çalışıyor olmak, işle ilgili monotonlaşma, vb. sebeplerle tatmin duygusunun azalmasına, işle ilgili doyumsuzluğa yol açabilir. Bu durumda, motivasyon kaybı yaşayan çalışanların yöneticiler tarafından dikkatle belirlenmesi ve iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesi, vb. uygulamalarla yeniden işten zevk ve doyum almalarının sağlanması gerekmektedir. Çalışana yardımcı olunarak tekrar motivasyonların sağlanmaya çalışılması dışsal motivasyonu ifade eder.

Tüm insanların yaşamında gerçekleştirmek istedikleri amaçları vardır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için istek duyarlar ve ardından amaçlarına ulaşmak için harekete geçerler. Bu harekete geçme isteği kendi içlerinden gelebildiği gibi dış çevrenin etkisi ile de olabilmektedir. “Her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşılması için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekleri bireyin içinden gelebileceği gibi, dış çevreden de kaynaklanabilir”² İnsanların amacına ulaşabilmesi için önce isteklerine ulaşması gerekir. İsteklerine ulaşp, doyuma ulaştığında amacına ulaşmış olurlar. Birey amaçlarına ulaştığı derece de mutlu olur, ulaşamazsa mutsuzluk ve gerilim duyar. Bu durumda da hayata, işine karşı isteksiz oluşur. Tüm içsel ve dışsal motivasyon etkenleri bireyin bu istek ve amaçlarına ulaşmasında yol göstericidir. Kendisinin farkında olmasını, onu etkileyen etkenlerin farkına vararak ona göre amaç belirlemesini sağlar. Böylece, birey bilinçli olarak yaptığı seçimlerle, kendisini motive eden faktörlerin farkına vararak kendine bir yol çizer. Hedefine ulaşmak böylece daha kolay olur. Bu da motivasyonunu önemli ölçüde yükseltir. Her ne kadar kendi kendine farkına varıp harekete geçse de dışarıdan gelen uyaranlara da ihtiyacı vardır. Çalışanların kendinin bile farkına varamadığı arzu ve isteklerinin dışarıdan fark edilip müdahalede bulunularak doyurulması söz konusudur.

İnsanların tutum ve davranışlarının yönlendirilmesinde dış kontrol araçlarının çok önemi vardır. İnsanlar dışarıdan gelen etkenler ile davranışlarını yönlendirmektedirler. “Klasik motivasyon yaklaşımında insan tutum ve davranışlarında

¹ Ö.Koroğlu, İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi, Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi (BAÜ), SBE, YDT, Balıkesir, 2011, s.144

² İ.Durak, İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, SBE, YYLT, Denizli, 1998, s.19

dış kontrol araçlarına ağırlık verilmiştir.”¹ Klasik motivasyon yaklaşımında dışarıdan oluşturulan etkenler ile motivasyon sağlanmaya çalışılır. Dışsal motivasyon, bireyin dışından, çalışma çevresi, işverenler vb. kaynaklardan sağlanır. İnsanlar davranışlarını her ne kadar kendisi tayin etse de, dışarıdan gelen etkilerin büyük oranda davranışlarına yön verdiğini söylemek yanlış olmamaktadır. İçinde yaşadıkları çevre, sosyal yapı, çalıştıkları işyeri davranışları üzerinde birebir etkilidir. Çalışanlara yöneticileri tarafından sağlanan dışsal motivasyonlar; güvenilir olmak, rol model olmak, başkalarına karşı ilgili olmak, pozitif davranışları ödüllendirmek, karar alma işlemini paylaşmak, yapıcı eleştirilerde bulunmak çok yararlı motivler olup, uygulanmaları gayet kolaydır.

Gelişen dünyamızda çağın getirdiği çalışma alanları ile ilgili birçok yenilikler yöneticiler tarafından takip edilmelidir. İşletmeler çağın gerisinde kalmadan, önemi gün geçtikçe artan insan kaynakları konusundaki yenilikleri de yakından takip ederek yüksek verim alma yolunu tercih etmelidirler. Bu verimi alabilmek için de, çalışan elemanlarını en iyi şekilde motive etmek zorundadırlar. “Bütün bunların sonucunda yöneticiler işgörenleri motive etmek için motive edici araçları araştırmaya ve kullanmaya başlamışlardır.”² Yöneticiler için önemli olan doğru motivasyon araçlarını kullanarak insanları çalışmaya isteklendirmektir. İnsan davranışlarının çok karışık ve anlaşılması zor bir yapısı olduğundan, motive etme konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay olmamaktadır. Her çalışanın kendine has kişilik yapısı, farklı sosyal çevresi, ilgi ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Yöneticilerin çağın getirdiği yeniliklere ayak uydurarak, motivasyon araçları konusundaki yenilikleri de takip etmeleri çok önemlidir. Çalışanlarını yakından tanıması, her çalışan için önemli olan motivasyon araçlarını tespit etmesi ve uygulaması ile başarılı motivasyon sağlanabilmekte, böylece başarılı çalışan ve başarılı kurum ortaya çıkmaktadır.

İnsanlar arasındaki bireysel çeşitlilikler ve her kuruluşun kendine has şartları, motivasyonda kullanılan özendirici araçların her zaman aynı etkiyi göstermesini engellemektedir. Örneğin, çalışan bir bireyi işinde daha aktif kılmak için, yüksek ücret

¹ İ.Durak, “Modern Bir Yönetim Aracı Olarak Motivasyon”, Denizli Ticaret Odası Dergisi, Yıl(Y).2, Sayı(S). 13, Denizli, 1998, s.24

² E.Kanbur, Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Ampirik Bir Araştırma, BAÜ, SBE, YYLT, Balıkesir 2005, s.7

yeterli olurken, bir diğeri için atama ve yükselme olanakları daha motive edici etkenlere sahip olabilir. Bir kuruluştaki çalışanlarını motive etme hususunda başarılı olan bir yönetici, başka bir kuruluştaki aynı performansı gösteremeyebilir. Ancak, yine de yöneticilerin, çalışanların işe yönelik davranışlarını, motive etmede kullanılan araçları ve bunların yararlı ve sakıncalı taraflarını iyi bilmeleri gerekmektedir. “İş motivasyonunu baz alan son yıllarda yapılan motivasyon araştırmalarına baktığımızda iş motivasyonunu arttıran etkenler, katılım... ,motivasyonu düşüren etkenlerin giderilmesi..., adalet..., pekiştirme..., ödülün anlamlılığı..., hedefler...olarak bulunmuştur.”¹ Bunlardan katılım ele alındığında, ilgili kararlara çalışanların katılımı motivasyonlarında büyük artışa sebep olmaktadır. Motivasyonu düşüren etkenler olarak göze çarpan ortamın fiziki çalışma koşulları, iş birliği, malzeme durumu gibi etkenlerin düzeltilmesiyle motivasyonun büyük ölçüde arttırılabileceği bir gerçektir. Çalışanlarda önemli bir yere sahip olan adalet duygusu yani, benzer çalışanlara adil davranılması kendilerini güvende hissetmelerine neden olarak daha motive çalışmalarını sağlar. Çalışanların sürekli çalışmalarının izlenmesi, geliştirmeleri için imkan verilmesi, gerekli pekiştirme olanakları için eğitimlerinin sağlanması onlar için önemlidir. Yaptıkları işin takdir edildiğini, aldıkları bir ödülle anlayan çalışanlar çok daha motivedirler. Hedeflerden bahsedildiğinde, çalışanlar açıkça işverenlerine hedeflerini anlatabiliyorsa ve gerçekleştirmek için yönetim desteği sağlanıyorsa bu çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. Yani, çalışanlar işyerinde tatmin olduklarında, bu motivasyon araçlarına önem verildiğinde hem işyerinin hem de çalışanların verimliliğinin büyük oranda artışa geçeceği bir gerçektir.

Her biri ayrı kişilik özelliklerine, ayrı değer yargılarına, ayrı yaşam koşullarına sahip çalışanların belirli ortak amaçlar doğrultusunda motivasyonlarının sağlanması gerçekten çok güçtür. “İşletme içerisinde çalışanları belli yönlelere kanallize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları

¹ Serinkan, s.162-163

üzerinde oldukça etkilidir.”¹ Birbirinden çok farklı çalışanların istenilen amaca göre istenilen düzeyde motivasyonlarının sağlanması ayrı bir sanattır. İşletmeleri en çok zorlayan kısım insan kaynakları yönetimidir. Zor olduğu kadar o derece de işletmeler için önemlidir. Çağımızda gün geçtikçe önemi daha fazla anlaşılan çalışanların motivasyonu konusunda tüm işletmeler gereken özeni gösterir duruma gelmişlerdir. Çalışanlarını iyi motive edebilen işletmelerde başarı ve verimlilik yüksek derecede artar. İşletmeler için bu kadar önem arz eden motivasyon konusunda kullanılan birçok teknik vardır.

Çalışanlar için önemli motivasyon faktörleri olan Ekonomik Faktörler, Psiko-Sosyal Faktörler ve Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler üç bölümde incelenecektir.

2. EKONOMİK FAKTÖRLER

İşletmelerin kuruluş nedeni ile çalışanların işletmede çalışma nedenlerinin kaynağı ekonomik temele dayanmaktadır. İşletmecilerin temel amacı, gelirlerini arttırarak kendi çıkarlarını ön plana çıkarmaktır ve motivasyon araçlarına da bu açıdan bakmaktadırlar. Çalışanları çalışmaya iten en güçlü motiv, yaşamını ve ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Çalışanların en büyük korkusu gelir kaynağı olan işini kaybetmektir.

Ekonomik motivasyon faktörleri ücret artışı, primli ücret, üretime ortaklık, kâra katılma ve ödüller olarak sınıflandırılabilir.

2.1. Ücret Artışı

İnsanların çoğu daha yüksek gelir sağlama olanağına sahip olmak ister. Takdir ederiz ki, insanlar kendilerinin ve ailesinin rahatça yaşayabileceği yaşam koşullarını sağlamak için çalışmaktadırlar. Çalıştıkları kurumda istedikleri yaşam koşullarını sağlayabilecek ücret aldıklarında o kuruma bağlılıkları artacak ve aynı kurumda çalışmaya devam edeceklerdir. “ Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür.”² Çalıştığı

¹ M.Aşıkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, s.23

² H.N. Pekel, , İşletmelerde Motivasyon Verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), SBE., YYLT, Isparta, 2001 , s.28

işinde, kendisi ve ailesinin yaşamını idame ettirebilecek ölçüde ücret aldığına, aldığı ücretin emeğinin karşılığı olarak yeterli olduğunu düşünen çalışanlar için o kurumda çalışıyor olmak sorun yaratmaz. Tatmin edici ücret alan çalışanlar için ücret önemli bir motivasyon faktörüdür. Çalışmak suretiyle aldığı ücretle belirli yaşam standartlarını sağlayan ve buna alışan çalışanlar bu standartları kaybetmek istemezler. Dolayısıyla, işlerine daha sıkı sarılır ve çalışırlar. Çalıştıkları işletmenin onların yaşam standartını sağlayan ücret sağlaması sonucu o işletmeye olan bağlılıkları artar. İşten ayrılmayı düşünmezler.

Çalışanlara etkili bir ücret sistemi sunmak için işletmelerin performans ve verimlilik gibi çeşitli teşvik unsurlarını kullandıkları görülmektedir. Alınan ücretin miktarı çalışanların motivasyonunda etkilidir. “Ücretlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre de ücretlerin miktarı çalışan bireyleri motive eden faktörlerin başında gelmektedir. Buna göre, etkin bir ücret ve maaş sistemi meydana getirmek için işletmeler performans, verimlilik ve motive edici faktörleri teşvik unsuru olarak değerlendirirler.”¹ Çalışanlarda alınan ücretin belirli bir standardı ve doyum noktası yoktur. Bazıları yaşamını idame ettirecek kadar ücrete razı olurken, bazıları daha yüksek standartlarda yaşamak isteyebilir. İşletmeler performansa ve verimliliğe dayanan bir ücretlendirme sistemi ile çalışanların ücret miktarını belirleyebilir. Daha çok performans ve verimlilik gösteren çalışanlara daha yüksek ücret vermek suretiyle etkili bir ücretlendirme sistemi oluşturulmaktadır. Performansındaki artışa bağlı olarak ücretinin artacağını düşünen çalışanlar işlerinde daha etkili ve motive olarak çalışacaklardır. İşletmede çalışanların performansı, işletmeye sağladığı yarar, çalışma koşulları göz önüne alınarak adaletli bir ücretlendirme sistemi oluşturulmalıdır.

Çalışanların, aldıkları ücretten memnuniyet oranları kişiden kişiye değişmektedir. Aynı ücreti alan çalışanlardan birisi memnun olabilirken diğeri aldığı ücretten memnun olmayabilir. Bu kişilerin yaşam standartları, beklentileri ve ihtiyaçlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. “Çalışma karşılığı alınan ücretlerin kişinin motivasyonu üzerinde oynadığı rol kişiden kişiye değişen büyük farklılıklar göstermektedir. Bir motivasyon aracı olarak paranın değeri, bireyin ihtiyaçları ve

¹ H.Akyıldız, Ücret Yapısının Oluşumu, İstanbul, 2001, s.39

beklenti teorisinde gördüğümüz gibi beklentilere bağlı olarak değişebilir.”¹ Yaşamdan beklentileri çok olan, yaşam standartlarını yukarı çekmeyi hedefleyenler için aldığı ücret yeterli gelmeyebilir. İşletme tarafından yapılan ücret artışından da memnunluk duymayabilir. Yaşam standardı yüksek olan çalışanlar aldıkları ücretten ve yapılan artıştan memnunluk duymazlar ve motivasyonları üzerinde olumlu bir gelişme sağlamaz. Aldığı ücret oranında bir yaşam standardı oluşturan çalışanlarda ise ücret artışı ek bir gelir sağladığından tatmin duygusunu doğurur. Bu çalışanlarda ücret artışı oldukça yüksek bir motivasyon faktörüdür.

Aldığı ücretin yaşamındaki ihtiyaçlarını karşılamadığını, yaptığı işin karşılığını alamadığını düşünen çalışanlarda oluşan motivasyon eksikliği, işten soğuma, işletmeye bağlılıklarında azalma, işi ile ilgili gayret göstermeme, vb. sonuçlar doğurmaktadır. “Maaşın ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediğini veya yaptığı işin değerini yansıtmadığını algılayan bir işgören tatminsizlik içinde olacaktır ve en azından işinde daha iyi bir performans için gerekli davranışları göstermeye motive olmayacaktır.”² Bu yönden bakıldığında, ücret konusu hem çalışanları hem de örgütü yakından ilgilendiren bir konu olmaktadır. Toplum içinde birey, yaşamını sürdürebileceği ölçüde bir gelire gereksinim duyar, aldığı ücretin ihtiyaçlarını karşılayacak ölçüde olmasını ister. Çalışmalarının karşılığı olarak aldığı ücreti yeterli bulmayan, ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediğini düşünen çalışanlarda oluşan tatminsizlik duygusu sonucu işlerinde daha iyi bir performans göstermek için çaba harcamazlar. Bu durum motivasyon düzeyi düşük, dolayısıyla, işinde etkili ve başarılı olmayan, işten ayrılmayı bile düşünen çalışanları doğurur. İşletmelerin bu çalışanlarla başarılı olamayacakları bir gerçektir.

Ücret artışı önemli bir motivasyon aracıdır. Fakat, çalışanlara hak ettiği ölçüde verilmediği, gereksiz kullanıldığı durumlarda tam tersi etki yaratmaktadır. Hak ettiği artışı alamadığını düşünen çalışanlarda motivasyon kaybı yaşanır. “Ücret bireyin motivasyonu için kullanılan en eski motivasyon araçlarından. Ancak ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmezse; ücret artışı bireyi motive edici bir araç olma

¹ Adair, s.204

² Ö. Sadullah, “ İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2010, s.26

özelliğini yitirir. Ücret artışı birey için sadece bir özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü gereksiz artışlar bireyde bir beklentiye dönüşebilir. Böyle bir beklenti bir süre sonra bireyi motive eden araç olmaktan çıkıp, zaten baştan var olduğu kabul edilen bir faktöre dönüşebilir. Bu yönüyle bakıldığında ücret artışı gereken zamanda ve gerektiği ölçüde örgütçe uygulanmalıdır.”¹ Yöneticiler için ücret artışının ne zaman yapılması gerektiğini bilmek, miktarını doğru saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir. Çalışana hak ettiği kadar değil de, sadece vermiş olmak için verilen bir ücret artışı motivasyonu arttırmaktan çok işletmeye karşı olumsuz düşüncelere ve tavır alınmasına yol açar. Çalışanlarda güvensizlik yaratır. Bundan dolayı, çalışanlara doğru zamanda, hak ettiği ölçüde ücret artışı yapılmalıdır. Ücret artışı etkili bir motivasyon sağlayıcıdır, fakat, çalışanları sürekli ücret artışına alıştırmamanın doğru olup olmadığı tartışılması gereken bir konudur. İşletmenin bu yolu sürekli ve gereksiz yere kullanması özendiriciliğini yitirmesine neden olur. Sürekli ekonomik ödüllendirmeye alıştırılmış çalışanın bundan vaz geçirilmesi doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna neden olacaktır. Bu sebeple, çok iyi ayarlanarak yapılmalıdır. İyi hesaplanan ve adilane uygulanan ücret artışı çalışanlarda motivasyonu arttıracak, bu da işine daha içten sarılmasına dolayısıyla kurumun yararına olacaktır. İyi ücret, çalışanda memnuniyeti ve verimliliğini artırır. “Bu alışkanlığın yaratılması belki de işletmelerde verimliliğin belirli bir süre artmasını sağlayabilir. Ancak unutulmamalıdır ki bu tür özendirici ödemeler işletmenin personeline ayırabileceği bir ekonomik gücü aştığı zaman uygulanan böyle bir motivasyon politikası başarısızlığa uğrar.”² İşletmeler ücret artışını kendi bünyelerine uygun biçimde ayarlamalıdır. Çünkü, belirli ücret artışına alıştırılmış işgörenler, işletme bunu karşılayamayacak duruma gelip bu artışı geri çektiğinde doyumsuzluk, isteksizlik ve motivasyon bozukluğu ile karşılaşılır. Ücret artışı her ne kadar etkili bir motivasyon aracı olsa da, işletmelerin iyi bir düzenleme yapamaması durumunda negatif yönde etki gösterir. Ücret artışı işletmenin karşılayamayacağı ölçüde olduğunda artış yapamayacak, geri çekilme yaşayan çalışanlarda olumsuz tepkilere sebep olacaktır. Bu durumda işletmeler, çalışanlarını motive etmek için daha başka faktörlere başvurma yoluna gitmelidirler.

¹ Keser, s.165

² Z.Sabuncuoğlu- M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s. 68

2.2. Primli Ücret

Ücret, çalışanların motivasyonunda en önemli etkenlerden birisidir. Çalışanların aldıkları sabit ücrete yani maaşlarına ek olarak ödenen primli ücret motivasyonlarında artış sağlamaktadır. “Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında, daha fazla ve verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete *primli ücret* denilir.”¹ Çalışanların aldıkları maaşlarına ek olarak alacakları ücret, mutlaka ki onlar için önemlidir. Sabit ücretlerine ek olarak dağıtılan prim uygulaması ile çalışanların motivasyonunda artış sağlanması mümkündür. Primli ücret, doğru ve adilane bir düzenleme ile çalışanların verimine ve performansına göre verilmektedir. Primler çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sonucunda verildiğinden motivasyonlarını arttırabildiği gibi, olumsuz olarak da etkileyebilir. Adil olmayan, yanlış performans ölçümlerine göre verilen primli ücret uygulaması olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanların performanslarının ölçülmesi, performansın belirli rakamsal değerlere dönüştürülmesi oldukça güçtür. Özellikle, bakım, denetim, vb. servislerde çalışanların performanslarının ölçülmesi ve dolayısıyla, prim uygulaması pek kolay değildir. Günümüzde sağlık işletmelerinde uygulanan performansa göre döner sermaye dağıtılması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Özellikle, hastanelerde çalışan sağlık personelinin performans ölçütlerine göre aldıkları döner sermaye uygulamasında sıkça sorunlar yaşanmaktadır. “Primli ücret sistemi konusunda değişik görüşler mevcuttur. Kimileri bu tür ikramiyelerin aslında performansa zarar verdiği de düşünülmektedirler. Bireysel performansa bağlı derecelendirmenin kısa vadede performansı arttırdığı, ancak uzun vadeli planlamayı mahvettiği, işgörenleri korkuttuğu, kaliteyi düşürdüğü, iş kazalarını arttırdığı, ekip çalışmasını yok ettiği ve düşmanlığa yol açtığı şeklinde sakıncaları olduğu savunulmaktadır.”² Çalışanlar, prim uygulamasının başında durumdan her ne kadar memnun olsa da, uzun süre uygulanan performans sisteminde yaşanan aksaklıklar, çalışanlar arasında haksızlık uygulandığı, hak etmedikleri puanlamalar sonucu diğerlerinden daha düşük prim aldıkları yönünde gerginliğe, dolayısıyla, diğer çalışanlar ile aralarının bozulmasına, işletmeye karşı düşmanlığa, bananeci bir tutum içine girilerek kalitenin bozulmasına kadar varan sakıncaları ortaya

1 Keser, s.165

2 J. Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, (Çev. S.Gül), İstanbul, 1995, s.30

çıkartmaktadır. Dolayısıyla, motivasyonu arttırmak yerine aksine, motivasyon kaybına yol açmaktadır.

Primli ücret uygulamasının çok iyi ayarlanması gerekmektedir. İyi ayarlanmayan primli ücret uygulamasında kalitenin düşmesi, iş kazalarının artması ve çalışanların daha çok yıpranması söz konusu olabilmektedir. “Primli ücret faktörünün motivasyonu arttırmada etkisi olmakla birlikte, kalite düşüklüğüne sebebiyet vermesi, iş kazalarını arttırması, çalışanları yıpratması, verimlilikte orantısız prim uygulamaları gibi güçlükleri de bulunmaktadır.”¹ İşletmelerde iyi ayarlanmayan primli ücret uygulaması sonucunda, çalışanlar arasında oluşan huzursuzluk, çalışanlarda motivasyon kaybına yol açarak kalitede düşmeye, iş kazalarına, çalışanların yıpranmasına neden olacaktır. Primli ücret uygulanmasının adil ve düzenli olmadığı işletmelerde yarardan çok zarar getirdiği görülmektedir. Bu gibi güçlükleri sonucu olumsuz durumlar meydana geldiği düşünülse de, çalışanların motivasyonunda primli ücret sisteminin etkili bir faktör olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Çünkü, çalışanlar için aldıkları sabit maaşları dışındaki her ücret, ek bir gelir ve yaşamlarına önemli bir ekonomik katkı sağlamaktadır.

Ekonomilerine katkı sağlayan ek bir gelir almak çalışanlar için çok önemlidir. Prim sistemi ile sağlanan bu ek uygulamasının aldıkları sabit maaşları dışında, sarf ettikleri efora bağlı, işletmeye sağladıkları katkıya yani performansa bağlı bir gelir uygulaması olması nedeniyle çalışanlarda, gözle görülür derecede performans artışı sağlama çabası yaşanmaktadır. Çünkü, performanslarındaki artış, aldıkları prim miktarını arttırmaktadır. Daha fazla prim alabilmek için çalışanlar daha etkili ve verimli çalışma yoluna gidecekler, böylece alacakları para da artacaktır.“ Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörenlere daha çok efor sarfetmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır.”² Paralarının artacağını düşünen çalışanların daha fazla efor sarf ederek bu durumu devam ettirmeye

¹ A.T.Balta, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul,2007, s.80

² I.Maitland, İnsanları Motive Etmek, (Çev.B.Aksa - O.C. Koçak), Ankara , 1997, s.47

alışmaları olağandır. Sadece kendi performanslarına göre değil, şirketin gelirine göre de prim verilmesi yolu uygulanabilir. Bu durumda, şirketin sattığı mallardan, elde ettiği kardan pay alınması söz konusudur. Çalıştıkları şirketin gelirinin ve karının artması demek, çalışanın alacağı prim miktarının da artması demek olduğundan çalışanlarda motivasyon artışı sağlayarak şirketleri için daha fazla çaba harcamalarına yol açar.

2.3. retime Ortaklık

Çalıştıkları şirkete sağladıkları katkıdan pay alacaklarını bilmek çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. şirketin kazancından alacakları payın artması için gayret gösterirler. “Bu sistemin amacı çalışanların üretime katkı sağlaması ve ürettiklerinden pay almalarıdır. Diğer bir ifade ile verimliliklerinin artırılmasıdır.”¹İřletme içerisinde çalışanların üretime sağladıkları katkı ne kadar çok artarsa o kadar çok pay alacakları anlayışı oluşturularak çalışmalarındaki verimlilikleri maksimum seviyeye çıkartılır. retime ortak olduğunu düşünen işgören, işini kendi işi gibi görmeye başlayacak, daha titiz, daha özverili ve daha motive çalışacaktır. Karşılaştığı zorluklardan yılmayacak ve kendi işi gibi çözüm yollarına gidecek, pes etmeyerek zorlukların üstesinden gelecektir. nemli bir motivasyon aracı olan üretime ortaklık, işveren ve çalışanlar açısından oldukça etkili motivasyon faktörüdür.

2.4. Kâra Katılma

Ekonomik açıdan bireyleri motive etmenin bir diğer yolu da kâra katılma olmaktadır. Kâra katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya isteklendirmek amacıyla uygulanan bir motivasyon faktörüdür. Kâra katılma, çalışanların almış oldukları sabit maaşları dışında çalışanlara işletmenin elde ettiği krdan pay verilmesi yoluyla motive etmeyi amaçlar. Kısaca, alışanlar kara ortak olurlar. “Günümüzde kâra katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir.”² önemli olan, şirketin çalışanlarına ekonomik olarak büyümesi nedeniyle elde ettiği krın ne şekilde ve nasıl dağıtılacağıdır. Herkese açık ve dengeli bir şekilde dağıtılan kâr, çalışanlarda önemli bir motivasyon kaynağı oluşturur. Burada birey daha fazla kr

¹ Keser, s.165-166

² M.Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbül, 2000, s.75

alabilmek için daha verimli çalışmaya motive olmaktadır. Kârdan pay alacağını bilen çalışanlar işletmeye daha verimli olmaya, daha katılımcı çalışmaya odaklanır. Üretime istekli bir şekilde katılmanın sonucu da verimlilikte artma olarak kendini gösterir.

Çalışanlar emeklerinin karşılığını alacaklarını bildiklerinde işlerinin benimseyerek ve severek yaparlar. “İşgörenlere sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir.”¹İşletmede çalışanların kâra katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları çalışanları performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Çalışan bireyin kuruluştaki elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Kâra katılma planlarının uygulanmasında personele ek gelir sağlamak yanında örgütte bir ekip ruhu yaratılarak yönetim ve personelin ortak hareket etmesini sağlamak da önem kazanır. Bunun yanı sıra, çalışan bireylerde güvenlik duygusunu yerleştirmek, motive edilmelerini ve örgüte bağlılıklarını arttırmak, örgüt genelinde eşit işlem görme duygusunun gelişmesini sağlamak gibi amaçlar da gözetilmektedir.

Bununla birlikte kâra katılmanın bazı sakıncalarının da olduğu görülmektedir. Örneğin, yıl sonunda kâr dağıtımına alışkın çalışan kesimde, işletmenin yıl zarara uğraması nedeniyle kâr dağıtılamaması motivasyonda olumsuz etki yaratabilir. Yöneticilerin kârı dağıtmamak için sakladıkları inancı doğabilir. Bu tür güvensizlik duygularının zamanla hoşnutsuzluklara da yol açabileceği de göz önünde tutulmalıdır. İşletmelerin bu dengeyi iyi ayarlamaları gerekmektedir.

2.5. Ödüller

Çalışanlara, gösterdikleri başarı sonrası sabit maaşlarına ek olarak yapılan ödemelerle motivasyonlarında artış sağlama yoluna gidilmektedir. Ödül almak çalışanlarda işletmeye bağlılık oluşturur. “Çalışanları işletmeye daha çok bağlamak ve özendirmek amacıyla başarı gösterenlere maddi ödüller verilir. Yani işletmeye bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir.

¹ Sabuncuoğlu- Tüz, s.70

Bu kişiyi motive eder.”¹ Kısaca, kurumda başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüllerin verilmesidir. Bu ödüller işletmenin üretimindeki artışa katkı sağlayacak bir öneri, yüksek kaliteli mal, işe düzenli ve devamlı gelmenin karşılığı olabilir. İnsanların doğasında bulunan yaratıcılık gücünü ortaya çıkarmak için ödül sistemi uygulamak doğru bir yaklaşımdır. Çalışanlar, daha fazla yaratıcılık göstermesi için desteklenir. İşletmede bir öneri yarışı başlar. Çalışanlar arasındaki bu yarıştan kendileri kârlı çıktıkları gibi en çok da işletmeler kârlı çıkarlar.

Tüm çalışanlar ödül almayı severler. Yöneticilerin çalışanların bu yönünü iyi tanımaları ile başarılarını ödüllendirmeleri yoluna gitmeleri çalışanları daha motive çalışmaya yönlendirir. “İnsan kaynakları yönetiminde ödüllendirme çok önem taşımakta olup, yönetimde başarı, başarılı personeli ödüllendirmekle başlar. Başarılı çalışanları ödüllendirmek onları daha fazla çalışmaya teşvik eder ve yönetime bağımlılıklarını artırır. Bundan dolayı ödüllendirilen başarı sürekli başarıyı doğururken, ödüllendirilmeyen başarı ise başarısızlığa yol açar”² İşletmede başarı, ödül sistemi ile yani, personelin ödüllendirilmesi ile başlar. Başarılı çalışanların ödüllendirilmesi onları daha fazla çalışmaya teşvik eder ve yönetime bağlılıkları daha çok artar. İşletmeye bağlı çalışanlar doğal olarak daha motive, işine daha çok sarılan çalışanlar doğurur. Fakat, sürekli çalıştığı, zor işlerin üstesinden geldiği halde yönetim tarafından hiç takdir edilmeyen, ödüllendirilmeyen çalışanlarda çalışma azmi kaybolacak, bananecilik tutumu zamanla oluşacaktır. Bu durum, çalışanlarda motivasyon eksikliği, işe bağlanmakta azalmaya, dolayısıyla performanslarında düşmeye neden olacaktır.

Tüm insanların yapısında olan yaratıcılık gücünün çalışanlarda ortaya çıkarılmasının sağlanması gerekmektedir. Yaratıcı öneriler sunan çalışanlar desteklenmeli ve yeni öneriler için teşvik edilmelidir. “İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır. Ödül verme, işgörenlerin bu gücünün ortaya çıkmasını sağlar. İşgören olumlu, yapıcı öneriler için isteklendirilir.”³ Önerilerinin işletme için önemli olduğunu, işletmeye katkı sağlayan önerileri için ödül aldığını gören çalışanlar, yeni

¹ Pfeffer, s.28

² İ.Bakan, Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul, 2011, s.240

³ Sabuncuoğlu- Tüz, s.72

önerilerini sunmaktan hiç çekinmez. Devamlı yapıcı öneriler için bir yarış içine girer. “Ödül çalışanlara üstün çabaları ve örgüte yaptığı önemli katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik yararlar olmaktadır. Çalışanları özendirmek ve işe bağlamaya yönelik başarı ödülleri vermeyi hedef tutan bu sistem çalışan bireyin doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya koymaktadır. ”¹ İşletmeye sunduğu bu yapıcı öneriler ile işletmeye katkı sağlayan çalışanlar, kendileri de aldıkları ödüller sayesinde ekonomik olarak yarar sağlarlar. Belirli ekonomik katkılar, çalışanların işletmeye yeni ve yararlı fikirler üretmeleri için içlerindeki gücün ortaya çıkmasında yardımcı olur. Yöneticiler, iş görenlerinden bekledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilirler. Eğer, bu ödüller, çalışan bireylerin gereksinimleri doğrultusunda belirlenmişse motive edici etki yapacakları kesindir. Önemli bir yenilik, yaratıcı bir düşünce, yetenek, kalite, yüksek performans gibi olumlu unsurlar ekonomik değer taşıyan ödüller için çok iyi nedenler olmaktadır. Burada önemli olan noktalar ödülün zaman aşımına uğramadan verilmesi ve sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir orantının olmasıdır. Gösterdiği başarı sonucu ödüle hak kazanan ve bu açıklanan çalışana aradan uzun bir süre geçmesine rağmen ödülü verilmez, geciktirilir ise veya çok büyük kar sağlayan, büyük emek harcayarak başarı gösteren bir çalışan ile çok daha ufak çaplı yarar sağlayan, emek harcayan bir çalışana aynı ödül uygulanmaya kalkılırsa bu durum kişilerin motivasyonunu arttırmaktan çok, işletmeye karşı güven kaybına, motivasyon eksikliğine yol açar. Yani, ödül verilerek arttırılmaya çalışılan motivasyonun aksine var olan motivasyonun da kaybolmasına, sebep olur. Kurumlardaki yöneticilerin bu hususlara çok dikkat etmeleri gerekmektedir.

3. PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER

Bireylerin ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlardan da motive oldukları bilinmektedir. “ İşgöreni işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran, işletme ile bütünleştiren başka araçlar da vardır. Bunları Psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak incelemek doğru olur.” ² Çalışanları memnun edecek çalışma ortamını yaratmak yöneticilerin öncelik taşıyan amaçlarındandır. Kurumlar

¹ N.Genç, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004 s.236

² Sabuncuoğlu- Tüz, s.74

birbirinden farklı beklentileri, istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve endişeleri olan birçok çalışanı ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek ve motive etmek zorundadırlar. Ancak, çalışanların tümünü mutlu edecek bir ortam yaratmak her zaman da mümkün olmayabilir. Bir birey için geçerli olan bir çalışma ortamı bir diğeri için geçerli olmayabilir. Bu nedenle işletme yöneticileri iş görenlerinin psiko-sosyal yapılarına göre bu motivasyon araçlarından yararlanmaktadırlar. Özellikle, son dönemlerde işletmeler bu konuyu daha fazla dikkate almakta ve üzerinde durmaktadır. Bu nedenle, çalışan bireylerin motivasyonunun sağlanmasında sadece ekonomik araçlar değil, psiko-sosyal araçlar gibi diğer araçların da kullanılması gerektiğinin farkına varılmıştır.

Psiko-sosyal motivasyon faktörleri, takdir edilmek, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, yükselme olanakları, çevreye uyum, öneri sistemleri, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar olarak sınıflandırılabilir.

3.1. Takdir Edilmek

Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon faktörüdür. Hatta, takdir edilmek bazı çalışanlar için paradan daha önemli bir motivasyon faktörüdür. “Takdir edilme ve tanınma insan ruhunun oksijenidir..... Birçok insan için takdir edilme fırsatı bir dürtü olarak paradan daha önemli bir konumdadır.”¹ İnsanlar, doğası gereği yaptıkları işlerin başkaları tarafından fark edilmesini isterler. Çalışanların, amirleri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edildiğini bilmesi çalışma şevkini artırır. Yaptığı işin farkında olunduğunu, değer verildiğini, daha da önemlisi bu değer dille getirildiğini bilmek, hissetmek önemli bir motivasyon aracıdır. Birçok çalışan için verilen maddi ödüllerden daha etkili bir motivasyon sağlayıcıdır.

İnsanlar kendi değerlerinin farkındadırlar. Fakat, başkalarının da bunun farkında olmasını ve hissettirmesini isterler. Çalışanlar da kendilerinin yaptığı işin farkına varılmasını, takdir edilmesini isterler. “Kendi kendimize bir değer olduğumuzu hissetmekten hoşlandığımız gibi başkalarının bizim değerli olduğumuzu düşünmelerini bekleriz. Bu nedenle işgören yaptığı işin karşılığı olarak ödemenin yanında takdir

¹ Adair, s.217

edilmeyi de arzu eder.”¹ Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri elbette çok önemlidir. Fakat, çalışanlar yaptıkları işlerin karşılığında bu değer işverenler tarafından da fark edilmesini beklerler. Başkalarının takdirini görmek çalışanları mutlu eder. İnsan doğası gereği başkalarının görüşlerine çok önem verir. Başkaları tarafından yaptıklarının farkında olunması, takdir edilmesi motivasyonlarında artış sağlayarak işlerinde daha mutlu, daha azimli ve daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Sürekli çalışan ve bu durumun yönetici tarafından fark edilmediğini, takdir görmediğini düşünen çalışanlarda motivasyon eksikliği kaçınılmazdır. Bu da, çalışma hayatında verimsizliğe neden olur. Takdirin adilane, dengeli ve gerektiğinde yapılması durumunda çalışanlarda motivasyon artırıcı özellik taşır. Yönetici, personeli takdir ederken çok dikkatli olmak zorundadır, aksi durumda iş görenler arasında huzursuzluğa neden olabilir. Yaptığı çalışmalar karşılığı hiç takdir almamış bir çalışan, aynı işi yapan diğer çalışanlara takdir verildiğinde karamsarlığa uğrar. Yaptığı işin takdir edilmemesi sonucu, boşuna çalışıyorum gibi bir düşünceye girip, işinde başarısızlığa kadar giden motivasyon kaybı yaşayabilir. Tüm çalışanlar arasında takdir sisteminin adilce yapılması gerekir. Takdir edilme personelin kendisine güven duymasını sağlamak için çok önemlidir. Takdir edilme, güzel bir teşekkür sözü de olabilir, bir teşekkür belgesi de. Ancak, personelin gösterdiği başarılar, diğer ilgili kişilerin gözleri önünde takdir edilmelidir, bu çalışan bireyi diğer iş arkadaşlarının gözünde yükseltir. Bu şekildeki bir takdir çok daha etkilidir.

3.2. Çalışmada Bağımsızlık

Hiç kimse sürekli gözetlenmek ve kontrol edilmekten hoşlanmaz. İş yaşamında çalışanlar da sürekli kontrol altında olmak istemezler. Bu tarz bir tutum çalışanların motivasyonlarında ve verimlerinde düşmeye, sürekli hata yapmalarına neden olur. “Bağımsız çalışabilme fırsatı motivasyonu arttıran önemli bir unsurdur. Çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmazlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz etkiler; çünkü bu tür yaklaşımlar bireyde sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırır. Bu durum bireylerin sürekli hata yapmalarına da yol açabilir.”² Üstlerinin aşırı baskısı altında çalışmak,

¹ Karaman, s.66

² Keser, s.168

alışan bireylerin hoşlanmadıkları bir durumdur. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Sürekli kontrol altında olduğunu, gzetlendiğini hissetmek çalışanlarda strese yol açar, bu stres durumu da, çalışmalarına olumsuz olarak yansır ve işlerinde hata yapmalarına sebep olur.

Yöneticilerin çalışanlarına sürekli katı ve sert tutumda olmaları, çalışanlarda verim düşüklüğüne, işten ayrılmalara neden olmaktadır.“Merkezi yönetim anlayışında olan katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişiler bu nedenle pek verimli olamazlar ve ilk fırsatta kendileri için yeni bir iş arayışına girerler. Kurumlar benlik duygusunu doymak, kişisel gelişim gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimine önem verirler. ”¹ İşverenlerin çok sert tutumlar sergilediği, çalışanlarına kişisel gelişim ve doyuma ulaşma şansını tanımadığı bir yönetim anlayışında çalışanlardan verimli olmaları beklenemez. Böyle bir yönetim anlayışında çalışanların sürekli gzetlendiğini hissetmeleri güven duygularını zedeler ve yeni çalışma alanları arayışına kadar giden motivasyon kayıpları yaşanır.

Yönetici durumundaki kimse yanında çalışan elemanlarının baskı altında bulunuyormuş duygusuna kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce bilgi, uygunluk ve belirli bir lyye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra da çalışan bireylerin bilgi ve becerilerinden yararlanılabilecek şekilde bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir.“En önemli ve geçerli motivasyon, çalışan kişinin kendini patron gibi hissedebilmesini sağlayabilmektir.”² Yeterli donanımın kazandırıldığı çalışanlar yaptıkları işte kararları kendi iradelerine bırakılırlar. Bu durumda, çalışan kendi işini yapıyormuş gibi rahat ve huzurlu çalışır. Baskı altında olmadan, kendi kararlarını uygulayabilen çalışanların daha verimli ve motive oldukları görülmektedir. Ancak, çalışmalarında onlara bağımsızlık vermek sonsuz bir özgürlük anlamına gelmez. nemli olan çalışanlara verilecek bağımsızlığın derecesidir. Çalışanın kaldırabileceğinden fazla bağımsızlığı beklenenin aksine sonuçlar da doğurabilir. Derecesi iyi ayarlanmayan bağımsız çalışma durumu çalışanların bu durumu suistimal etmeleri, gereğinden fazla sağlanan bağımsızlık işe kayıtsızlık göstermeleri ile sonuçlanabilir.

¹ Sercan, s.188

² Garih, s.85

3.3. Sosyal Katılma

Tüm insanların sosyal bir çevreye ihtiyacı vardır. Sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için bir sosyal gruba dahil olur. Dahil olduğu, daha önceden var olan sosyal grubun davranış şekillerine göre kendi davranışlarını belirler. Girdiği bu yeni sosyal grubun bir üyesi olmaya çalışır. “Kişi ilk olarak sosyal ihtiyaçlarından, aidiyet ve bütünleşme duygularından ve sosyal bir gruba üyelik ihtiyacından dolayı sosyal arayışlara girer. Birey sosyal bir gruba girdikten sonra grubun bir üyesi olduğunu ve belli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.”¹ Bu şekilde gruba giren ve grup üyeliğine kabul edilen kişi sosyal ihtiyaçlarını sağladığı için mutludur. Bu grup içerisinde grubun bir üyesi olduğunu, belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Grup üyeleri ile iletişim sağlar, paylaşımlarda bulunur. Bireyler, sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, gerek iş yaşamında, gerekse toplumsal yaşamda belirli bir gruba ait olma ve bu gruba sürekli iletişim içerisinde olma amacını taşımaktadır.

Tüm insanların olduğu gibi çalışanların da sosyal bir çevreye ihtiyacı vardır. Aslında, çalışmak da sosyal bir etkinliktir. Çalışmanın her alanında çalışan bireyler diğerleriyle sosyal bir etkileşime girmektedirler. Çalışanın kurum içinde huzurlu bir biçimde çalışması ve işe bağlanması büyük ölçüde ait olduğu grup içerisinde arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin yakın ve düzenli olmasına bağlıdır. “Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. Yani işletmede pek çok kişiyle bir sosyal ortam oluşmakta ve birey bu gruba iletişimini sürdürmektedir. Bu iletişim bireyin motivasyonunu yükseltmektedir. Araştırmalar bir gruba dahil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır.”² Çalışanların, işyerinde çalışma arkadaşlarıyla sosyal iletişim içine girmeleri, zaten var olan bu sosyal gruba kabul edilmeleri, güçlü ve sürekli bir iletişim sağlayabilmeleri çalışma ortamlarını daha da güzelleştirir. Evinden daha çok vakit geçirdiği işyerinde olumlu sosyal ilişkiler kuran çalışanlar işlerinde daha mutlu, dolayısıyla daha verimlidir. Bu sosyal gruplar birçok zevkli durumları paylaşmanın yanında can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar. “Çalışanlar sosyal bir gereksinme olarak, grup tarafından kabul edilme gerçeğine

¹ Karaman, s.132

² Keser, s.168

ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletmede çalışıyor olduklarını kabul etseler bile işlerini bırakmak zorunda kalabilirler. Öte yandan grup içi ilişkilerden hoşnut olan çalışanlar aynı zamanda daha üretken olacaktır.”¹ Kurumda alışanlar birbirleri ile yakın ilişkiler kuramadığı zamanlarda işten ayrılmakta, yeni işler bulma çabasına girmektedirler. Zamanlarının büyük çoğunluğunu yan yana geçiren çalışanlar arasında yaşanan gerilim ve çatışma hali işyerini çekilmez hale getirebilmekte, psikolojik sorunlara neden olabilmekte, verimliliklerinde düşme ve sonuçları işten ayrılmaya kadar varan durumlara yol açabilmektedir. Oysa, alışma arkadaşlarıyla uyumu ve iletişimi yakalayabilen çalışanlarda motivasyon daha yüksek olacak, verimliliklerinde ve başarılarında artış olacaktır.

İşverenin, işyerinde oldukça faydalı bir çalışanını sosyal katılımdaki başarısızlık sonucu kaybetmesi kaçınılmaz olabilir. Yöneticilerin sosyal katılma konusunda çalışanlarına destek olmaları gerekmektedir. “Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinimlerini gideren sosyal katılımı engellemek yerine, teşvik etmelidir.”² Düzenlenen sosyal uğraşlar sayesinde çalışanların birbiri ile iletişime girmesi, dayanışma ruhu ve kaynaşmanın artmasını sağlayacak bir ortam sağlanmalıdır. “Yöneticiler, işgörenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, işgörenlerin işlerinden daha fazla memnunluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağımlılıklarının artmasına yardım edebilirler”³ Sağlanan ortamlarda birbiri ile kaynaşan çalışanlar kendi sosyal gruplarını oluştururlar. Birbirleri ile kurdukları iyi iletişim sayesinde, moralleri yükselir ve işe olan bağlılıkları da artar. Bu durum, işyerinin başarı ve verimliliğini yükseltir.

3.4. Değer ve Statü

Statü, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Böyle bir değere sahip olmayı herkes ister ve bunu sağlamak için büyük bir çaba içine girer. Bireyin yapı içinde varlığını sürdürdüğü yer statü olmaktadır.

¹ F.A.Ay, İşletmelerde alışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler, Bir Alan Araştırması, Cumhuriyet Üniversitesi, SBE, YYLT, Sivas, 2006, s.80

² Sercan, s.188

³ B.Baykal, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978, s.28

Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de, ona yüksek statü tanımaktır. Çalışanların sahip olduğu işi, sosyal statülerinin belirlenmesinde oldukça önem taşımaktadır. İş görenlerin sahip olduğu iş veya görev onun gerek iş çevresinde gerekse dışındaki diğer bireyler tarafından göreceği saygı derecesini etkilemektedir. Tartışılır fakat, yüksek statüde olanlar daha fazla saygı görmektedirler. Toplumda insanların mesleği onların saygınlık derecesini etkiler. Her çalışan kurum içinde ve dışında belirli bir yeri ve değeri olmasını işte bu sebepten çok ister.

Değer verildiğini hissetmek çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini artırır. İşverenleri tarafından yaptığı işin farkına varıldığını hisseden çalışanların motivasyonu daha yüksektir. “Özellikle memurlar arasında yaygın kanı olan nasıl olsa çalışsam da çalışmasam da aynı maaşı alacağım algısı, az çalışıp iş yapmama davranışına dönüştüğü bilinmelidir. Dolayısıyla yaptığının fark edildiğini gören ve hisseden bireyin motivasyonunun bu şansa sahip olmayanlara göre daha yüksek olacağı aşikardır.”¹ Çalışanlara daha fazla iş yaptırmanın yollarından biri de, onlara yaptıkları işin farkında olunduğunu, değer verildiği, işletmeye sağladıkları katkıların, düzenli çalışmalarının boşa gitmeyeceği, yüksek statü tanınma şeklinde onlara geri yansıtılacağı fikri benimsetilmelidir. Benimsetilen bu fikir aynı zamanda uygulanmalıdır. “Burada önemli olan hiyerarşik statü vermek değil, önemli olan fonksiyonel statü vererek insana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılacaktır.”² İşletme için değerli olduğunu hisseden çalışanların motivasyonu doğal olarak artacaktır. Fonksiyonel olarak verilen statü sayesinde çalışanlara kendilerini değerli hissetmeleri sağlanır. “Kişinin yaptığı işlere üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Kişi statü kazanmak ister. Ancak bu her zaman hiyerarşik konumda bir statü olmayacaktır. Bunun yerine fonksiyonel statü vermek daha yararlı olacaktır.”³ Yaptığı işin konumunda bir değişiklik yaratmadan, mevkisinde yükselme olmadan, kendi çalışma ortamında daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi ile sağlanan fonksiyonel statü ile çalışanlarda motivasyon artışı sağlanmaktadır. Çalışanların statüsü yükseldikçe buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumu artar. Bir çok insan yapılmaya değer bir işte çalıştıklarını düşündüklerinde

¹ Y.Ertekin, Örgüt İklimi, Ankara, 1978, s.109

² F. Sapanca, Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, İstanbul, 1993, s.64

³ Karaman, s.133

daha verimli çalışırlar. Yaptıkları hizmetin değerini ise başkalarının memnuniyeti ile görür ve anlarlar. Bu şekilde, çok zor bir işte çalışıyor olsalar dahi sıkıntılarını daha az duyar ve bu inanca sahip kişiler fiziksel ve psikolojik olarak güç bulur, işlerine daha sıkı sarılırlar. Çalışılan yer ve mevki ne olursa olsun yaptığı işin takdir edildiğini gören, değer verildiğini hisseden çalışanlar tatmin duygusu yaşayacak, motivasyonu artacak ve doğru orantıda daha iyi performans göstereceklerdir. Bunu sonucu olarak da, sosyal statüsünün yükselmesi şeklinde somut bir durum yaşayan çalışanlar daha gayretli çalışacaktır.

3.5. Yükselme Olanakları

Çalışanlar işlerinde daha iyi yerlere gelmek, yükselmek isterler. Uzun süredir aynı işte çalışarak edindikleri bilgi ve tecrübelerini kullanmayı isterler. “Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak bulundukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu edeceklerdir.”¹ Uzun yıllar boyunca aynı işte çalışan çalışanlar, tecrübe kazanacak, geçen uzun yıllardan sonra yaptıkları iş onlar için sıradanlaşacaktır. Bunun sonucu olarak da, bulundukları konum onlar için yetersiz gelmeye başlayacaktır. Hem sorumluluklarını hem de yetkilerini yetersiz bularak artık daha yüksek bir mevkiye terfi etmeyi isteyeceklerdir. Çalışanlara ilerleme ve yükselme olanağı sağlandığında işlerinde daha verimli olurlar. Bu insanın daha iyiyi arama istek ve gereksinimlerinin bir sonucudur. “İşgörenler çalıştıkları işyerinde yükselme olanakları isterler.”² Çünkü, insanlar işlerinde uzun yıllar geçirdikçe edindikleri beceri ve tecrübeleri artacak, iş onlar için tekdüzelik kazanacak, kendilerine olan güvenleri nedeniyle yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulmaya başlayacaklardır. Daha yüksek yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerlemek ve yükselmek arzuları karşılandığında gayretleri, motivasyonları artacak, aksi halde şevkleri kırılarak işe kayıtsızlık gösterme eğilimi başlayacaktır. Büyük özveri ve başarı ile yıllarca çalıştıkları işletmede yükselmeyeceğini düşünmek çalışanlar için büyük bir moral ve motivasyon kaybına yol açar. Bu yüzden, bu motivasyon aracının doğru kullanılması yöneticiler açısından

¹ Keser, s.169

² S.Çelenk , “ Motivasyon:Motivasyonun tanımı,Önemi,Motivasyon Süreci ve Teorileri” , http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_5745.htm (15.10.2012)

çok önemlidir.

İşletmelerde çalışanların, yükselme olanağının olduğunu bilmesi, iş hayatında bu duruma ulaşmak için hareket etmesi sonucunu doğurur. İşletmelerde çalışanlarının yükselmesini sağlamak için gerekli olan eğitim ve imkanların sağlanması gerekmektedir. “İşveren çalışana kendini geliştirebilmesi için gerekli imkan ve eğitimleri vermekle yükümlüdür.”¹ Her ne kadar çalışanlar yükselmeyi kendileri isteseler de, yöneticilerin onlara bu imkanı sağlamaları, tüm çalışma hayatları boyunca kendilerini geliştirebilecekleri eğitim vb. imkanlarla katkıda bulunmaları gerekmektedir. Çalışanlarına destek olan işletmelerde başarı daha fazladır. Yeni kazanılan bilgi, tecrübe ve yeteneklerle daha üst bir göreve geçmek çalışanlar için yükselme demektir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması çalışan bireyler için başarı anlamına gelmekte ve motivasyonlarını arttırarak yeni hedeflere ulaşılmasına zemin hazırlamaktadır. Yükselme imkanı tüm çalışanlar için eşit bir biçimde imkanlar sağlanarak desteklenmeli, sonuçta hak edene yükselme olanağı sağlanmalıdır.

3.6. Çevreye Uyum

Kurum içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziki koşulların yanı sıra çalışan ilişkileri de çalışanların iyi performans göstermesinde önemlidir. Bireyler için çevrenin tüm şartlarına uyum çok önemlidir. “Birey, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yaralı olamazlar. Çalışan, yeni işe girdiği zaman işletme çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır.”² Ancak, şurası da bir gerçektir ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz ve belli bir süre onu dışlayarak yabancı gözüyle bakar, bazen de baskı uygular. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren elemanlarına her konuda yardımcı olmalı ve çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda birlikteliğini sağlamalıdır. Çalışan bireyin grup dışında kalmasını

¹ Karaman, s.133

² Keser, s.169-170

önleyici önlemler bilinçli ve düzenli bir şekilde uygulanmalıdır. İşe yeni başlayan çalışanın hemen diğer çalışma arkadaşları ile tanıştırılması, işyerinin tanıtılması ve onun da kendisini tanıtmasının sağlanması için gerekli oryantasyon aşaması uygulanmalıdır. Yalnız bırakılan çalışanlar çevrelerine uyum sağlama aşamasını yalnız yaşamak zorunda kalırlar, bu uyum aşamasını başaramadıklarında yaşadıkları yabancılık duygusu kendilerine olduğu kadar işletmeye de zarar verir.

İş arkadaşları ile uyum içinde çalışmak çalışanlara büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Evinden daha çok vakit geçirdiği işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşıyor olmak çalışanların işlerinde daha huzurlu, mutlu olmalarını sağlar. “Kişinin iş arkadaşlarıyla kaynaşması, anlaşması kişinin motivasyonu için önemli olduğu kadar iş başarısı için de çok önemlidir.”¹ Aralarında uyum olan çalışanlar işleri konusunda her zaman iş arkadaşlarına danışabilmekte, beraber sosyal olarak vakit geçirerek destek olabilmekte, dolayısıyla, bu durum iş yerini sevmelerine, işlerinde başarılı olmalarına sebep olmaktadır. Sorunlu çalışan, sorunlu işletme demektir. Birbirinden çok farklı birçok insanın çalıştığı işletmelerde çevrelerine uyamayan çalışanlar bunalıma yol açabilirler. Kendilerine olduğu kadar çevrelerine de zarar verirler. Bu durumda, diğer çalışanlarında motivasyonunda bozulma, işe karşı sorunlar yaşama durumu söz konusu olabilmektedir. Kısaca, uyum sağlayamayan ya da sağlatılamayan bir çalışan tüm çevresini de etkileyerek işletmeye oldukça büyük zararlar verebilir.

3.7. Öneri Sistemleri

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisinin gelişmesine yardım eden bir özendirme aracı olan öneri sistemi, işletme veya kurumdaki çalışan elemanın işe ilişkin önerileri ve düşüncelerini özgürce ortaya koyabilmesini sağlamaktadır. “Çalışanın her türlü görüşünün değerli olduğu kanısına dayanan bu sistemde bireylere demokratik olarak yaklaşarak, düşüncelerinin değerli olduğu hissi yaratılmaktadır. İşletmelerde uygulanan bu sistem, basit ya da kapsamlı her türlü önerinin çalışan tarafından sunulmasına olanak tanır. Çalışan şikayet ya da sorunlara çözüm amacıyla geliştirdiği bir takım önerilerle işletmeye çok değerli maddi kazanımlar sağlayabilir.”² İşletmeler

¹ Karaman, s.133

² Keser, s.170

alışanlarına kendileri için değerli oldukları, her türlü düşüncelerini ve fikirlerini dikkate alarak değer verdikleri görüşünü önce kendileri benimsediğinde sonra da, bunu çalışanlarına yansıttığında çalışanlarda motivasyon artışı sağlanır.Buna inanan çalışanlarda her türlü öneriyi yöneticilere götürebileceği, bu önerilerin de dikkate alınacağı konusunda inanç olurur. Kurum yöneticilerinin, çalışanın fikir ve düşünceleri, istek ve önerilerini analiz etmesi ve bunları önem ve öncelik sırasına koyarak etkin bir biçimde uygulaması ve öneri sunma yoluyla çalışanların yönetime katılması öneri sistemini oluşturur. neri kabul görürse yükselme olanaklarında artma, prim ya da daha fazla para sağlayacaktır. Bu sistem sayesinde, çalışan bireyler işletmeye yönelik düşüncelerini, kendi kişisel problemlerini ya da örgütsel düşüncelerini st kademelere sunabilme olanağına sahip olmaktadırlar.

İşletmelerde yöneticiler, çalışanlarını sadece fiziksel olarak iş yapan çalışanlar olarak değil, fikir üretebilen, düşünen kişiler olarak görmelidirler. “Yönetici alışanları sadece kas gücü ile işçi kişiler olarak görmekten vazgeçip onları düşünen kişiler olarak görmesi gerekmektedir.”¹ Sunulan neri ve görüşler ciddiyeyle incelenip uygulanabilir olanlar uygulanmaya başlandıklarında da çalışanlarla işletme kaynaşması ve çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır. Çünkü, bir kurumu ve orada yapılan işleri en iyi o kurumda çalışanlar tanıyabilir. Dolayısıyla, alışanların önerilerini dinleyip, dikkate almak ve uygulanabilir nerileri analiz ederek hayata geçirmek kurum için çok yaralı olacaktır.

nerilerini işverenlerine sunabilen, düşüncelerini, sorunlarını ve görüşlerini yetkililere iletebilen çalışanların işletmeye daha büyük katkıları olacaktır. Kendisinin dikkate alındığı, uygun görülen önerilerinin hayata geçirildiğini gören çalışanlarda bu durum önemli bir motivasyon kaynağıdır. “ Gerekirse öneriyi reddet, fakat öneriyi getireni reddetme görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi işgörene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini st organlara iletme olanağı veren bir sistem olarak yorumlanmalıdır.” ² çalışanlar ne türlü öneri getiriyor olursa olsun, yöneticiler çalışanların şevkini kırmamak için öneriyi reddetme yoluna asla gitmemelidir. Kabul

¹ Karaman, s.135

² Sabuncuoğlu-Tz, s.81

görüp görmeyeceği, doğru olup olmadığına bakılmaksızın her türlü önerinin getirilmesine olanak sağlanmalıdır. Bu, çalışanların her türlü sorun, görüş ve isteğini yöneticilere iletebilme özgürlüğünü sağlar. Sunulan görüşlerin değerlendirilmesiyle işletme için çok yararlı olabilecek çözüm önerileri ile karşılaşılabilir. Eskiden Dilek Kutusu şeklindeki bir uygulamayı herkes hatırlar. Bu eski yönetim anlayışında çalışanların işveren ile doğrudan görüşemediği, yüz yüze öneri, istek sunamadığı zamanlarda uygulanan bir çözüm yolu olarak sunulan bir yöntemdir. Oysa, günümüzde çalışanlar işverenler ile yüz yüze, birebir görüşme imkanına sahip olmakta, dilek, öneri ve isteklerini bizzat iletebilmektedirler.

3.8. Psikolojik Güvence

Çalışanlar için yöneticilerin kendilerine gösterdiği tutum ve davranışlar çok önemlidir. “Çalışan, yöneticilerin ve işverenin kendisine yönelik olumsuz bir davranış göstermeyeceğine inanıyor ise motivasyonu da yüksek olacaktır.”¹ İşletmeler çalışanlarına bu güveni vermelidir. Yöneticiler tarafından sürekli olumsuz eleştiri alacağını düşünen çalışanlarda motivasyon düşüklüğü yaşanır. Yöneticilerin oluşturduğu güven ortamı, çalışanlarına olumlu yaklaşımları ise motivasyonlarını yükseltir.

Çalışma ortamında psikolojik güvenceyi sağlayamayan işletmelerin başarılı olmaları çok zordur. Çalışanların işletmedeki iş güvencesi kadar psikolojik güvence de kişi üzerinde etkili olmaktadır. Bu konuda ilk yapılması gereken, olumsuz psikolojik öğelerin kaldırılmasıdır. Çünkü, olumsuz öğeler var oldukça ne kadar olumlu psikolojik öğeler uygulanmaya kalkılırsa kalkılsın hep eksik sonuç alınacaktır. Öncelikle, olumsuz olanlar düzeltildiğinde olumlu etkenlerin etkileri artar. “Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan, olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir.”² İşin temposu, doğası ve çevresi psikolojik güvence konusudur. Yöneticiler çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetmelerini sağlamak için uygun çalışma

¹ Keser, s.170-171

² Sabuncuoğlu- Tüz, s.82

ortamını hazırlamalı ve olumsuz koşulları ortadan kaldırmalıdır. Çalışanların psikolojilerini bozan faktörler tespit edildikten sonra bu faktörleri ortadan kaldırmak için çalışmalar yapılmalıdır. Olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılmasından sonra çalışma koşullarını uygun hale getiren, çalışanlarına bu güvenceyi veren işletmelerde motivasyonu sağlamak sorun olmayacaktır.

İş dışında da yöneticilerinin kendileri ile ilgilendiğini, desteklediğini bilmek çalışanlar için önem bir motivasyon kaynağıdır. “Yönetici, elemanlarının iş dışı yaşamları olan bireyler olduklarını unutmamalı ve işte olan sorumlularının çözümüne yardımcı olma gayretinin yanı sıra iş dışı sosyal veya ailevi dertlerine çözüm bulmada yardımcı olmalıdır. “¹ İş dışında da kendilerinin desteklendiğini hisseden çalışanların işletmeye olan tutum ve davranışları da olumlu olacaktır. Tüm işletmelerde çalışanlar her ne kadar o işletmenin işçileri olsalar da, hepsi iş dışında da yaşamları olan, bazıları baba, bazıları anne rolü olan kişilerdir. Yaşadıkları kendilerine özgü hayatlarında değişik sorunlarla karşılaşabilen çalışanlara işverenlerin destek olması, çözüme kavuşturabilecekleri durumlarda yardım etmeleri, çalışanlar için çok önemli bir motivasyon sağlayıcıdır. İş dışında da desteklendiğini gören çalışanları, duydukları bu güvenle çalıştıkları ortamda işlerine daha fazla yönelerek işletmedeki verimliliği arttıracaklardır.

3.9. Sosyal Uğraşlar

Tüm çalışanlar, unutulmamalıdır ki önce insandır. Yoğun iş temposu içinde dinlenme ihtiyacı duyarlar. Çalışanların dinlenmelerinin sağlanması için işletmelerde gereken düzenlemeler yapılmalıdır. Dinlenme için ayrılan bu zamanlarını sosyal faaliyetlerle geçirmeleri verimliliklerini daha da arttırır. İş dışında çalışanların boş zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmelerini sağlamak ve iş yaşamının stresinden biraz olsun uzaklaştırabilmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer vermelidir. “İşletmede gerçekleştirilen sportif faaliyetler (turnuvalar), geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler sosyal uğraş olarak kabul edilir. Kısacası işyerinde nitelikli ve içerikli sosyal uğraşların

¹ Garih, s.86

düzenlenmesi çalışanları motive etmektedir.”¹ İşverenler tarafından çalışanlarını günlük yaşanan iş stresinden biraz olsun uzaklaştırmak amacıyla düzenlenen bu tür uğraşlar çalışanlar üzerinde etkili bir motivasyon faktörüdür. Kütüphaneler, özel günlerin kutlanması da bunlardan bazılarıdır. Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında dayanışma ruhu ve bütünleşme sağlanabilmekte ve bu tür uğraşlara katılan bireyler arasında başarı oranı yükselmektedir. İşletme içinde ya da dışında yapılan çeşitli uğraşlarla iş bir eğlenceye dönüştürülerek çalışanların stres ortamından uzaklaşabilmesi sağlanmakta ve bu durum işletmenin verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Bütün gün iş stresi içinde bulunan çalışanların nefes almasını, bu stresten biraz da olsa uzaklaşmasını sağlayan bu tür sosyal uğraşlara işverenlerin çalışanları teşvik etmeleri son derece gereklidir. Çalışanların işyeri dışında iş arkadaşları ve aileleriyle bir araya getiren bu uğraşlar, aile ilişkilerini, sosyal faaliyetlerini, özel tutku ve zevkler için yapılan çabalarını yöneticilerin desteklemesi motive edici bir yaklaşımdır. Ayrıca, boş zamanları değerlendirmek için yapılan sosyal faaliyetler sayesinde çalışanlar ile işveren arasındaki iletişim güçlenir.

4. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLER

Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik Ekonomik ve Psiko-Sosyal faktörlerden başka, en az onlar kadar etkili Örgütsel ve YönetSEL Faktörler de vardır. “İşgöreni işe ve çalıştığı işletmeye kuruma bağlayan sadece ekonomik araçlar değildir. Bunun yanında kullanılan ve işgöreni güdülemeyi amaçlayan örgütsel ve yönetSEL araçlar da bulunmaktadır.”² Çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını arttırmak için sadece ekonomik kazançlarını sağlamak yeterli değildir. Çalıştıkları kurumda beklentilerinin karşılanması, çalışma ortamının ve çalışma şartlarının düzenlenmesi de önemlidir.

Örgütsel ve yönetSEL motivasyon faktörler; amaç birliği, yetki devri, eğitim ve yükselme olanakları, fiziksel çalışma şartları, iş zenginleştirilmesi, iş genişletilmesi, iş rotasyonu, örgütsel destek sağlama, iletişim, ekip çalışması ile adaletli ve sürekli disiplin sistemi olarak sınıflandırılabilir.

¹ Keser, s.171

² Sapançalı, s.61

4.1. Amaç Birliği

Çalışanlar, üretime katkı sağladıkları işletmeden beklentilerini karşılamak isterken, işletmeler de çalışanlarından bazı beklentilere girmektedirler. “Çalışan ve işletmenin birbirinden karşılıklı beklentileri bulunmaktadır.”¹ Bu karşılıklı beklentilerin ortaya konulması ve ortak amaçlarda birleştirilmesi gerekmektedir. Karşılıklı olarak beklentilerin karşılanması için çalışılması gerekmektedir. İşletmenin, çalışan bireylerden beklentileriyle, çalışanların işletmeden beklentileri değişik olabilmektedir. Örneğin, işletme, çalışanlarından uyumlu işbirliği, örgüt bütünlüğünü sağlama ve devamlılık isterken, çalışanlar da aynı şekilde iş güvenliği, adil ücret gibi uygulamaları bekler. İşletmenin başarısı için işletmenin amacı çalışanlar tarafından en iyi bir biçimde algılanmalıdır.

İşletme ve çalışanlar amaç birliğine ulaştığında yani, uyumluluk durumunda her iki tarafta bu amaçlara uygun hareket ederler. “İşletmelerde yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. Örgütsel başarı ancak genel bir uyumla gerçekleşir. Çalışanlar örgütsel hedef ve amaçları bilirlerse bu amaçlara yönelik hareket ederler.”² Yönetimin görevi çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve çalışanlarının amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktır. İşletmenin amaçlarıyla çalışanların amaçları arasında bir uyum ve dengeye ulaşıldığında, çalışanlarda daha iyi motive olacak ve performansları yükselecektir. İşveren de bu durumdan memnun olacak çalışanlara karşı motive edici yaklaşımını sürdürecektir. İşletmelerin belirli amaçlara ulaşmak için çalışanları birer araç olarak kabul ettikleri düşünülse de işletme başarıyı çalışanını sömürmekle değil kazanmakla sağlamalıdır. Yani amaç para kazanmak değil insan kazanmak olduğunda uzun vadeli başarı yakalanır. Bu başarıyı sağlamada en etkili yol ise, çalışanların amaçlarını tanıyarak ona göre yaklaşmak ve bu arada da işletme amaçları ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir. Eğer, bu ikisi arasında bir uyum yakalanabilirse her iki taraf da bundan kazançlı çıkar. “ Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak

¹ Balta, s.83

² M.S. Erciş, “Pazarlama İletişiminde Motivasyonun Önemi ve Çok Uluslu Alışveriş Merkezi Örneği,” Gazi Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İletişim Dergisi, S.30, Ankara, 2010, s.138

aba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir.”¹ Yönetici zerine düşen bu görevi en iyi biçimde yerine getirirse amaç birliğini sağlamış olur. Birbirini anlayan işletme ve çalışanın uyumlu çalışması söz konusudur. İşletmenin verimliliği açısından ve çalışanların bunu benimseyerek daha iyi motive olmasının sonucu olarak kara geçme açısından çok olumlu sonuçları vardır.

4.2. Yetki Devri

İşletmelerde yöneticilerin yetkileri ve bununla doğru orantılı olarak da sorumlulukları çok fazladır. Yöneticilerin işletmede her konuyu kendi başına çözmesi ve her bir çalışanı kendi başına denetlemesi imkansızdır. “İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenleri denetleme yeteneğine sahip olamaz.” ² Hiçbir işletmede bu derece yetenekli, zamanı bol bir yöneticiye rastlamak mümkün değildir. Her işi kendisinin yapması ve denetlemesi oldukça zordur. Büyük bir işletmede, yüzlerce çalışanın, idari ve yönetim açısından büyük sorumlulukların olduğu dşnldğnde yöneticinin tek başına tüm bunlarla baş edebilmesi çok zordur. Yetki devrederek bir çözüm yoluna gidilebilir. Sahip olduğu yetkilerin bir kısmını güvendiği, yetenekli bir astına devretmek suretiyle sorumluluğunun bir kısmını paylaşabilir.

Başarılı bir ekip çalışmasının oluşturulduğu, sorumlulukların ekip üyelerince paylaşıldığı işletmelerde başarı oranı daha yüksektir. “şunu unutmamalı ki insan ne kadar becerikli olursa olsun önemli ve büyük bir işi tek başına başlayıp sonulandıramaz. Başarı bir ekibin her bir elemanının kendine düşeni fazlasıyla yaptığı çalışmanın sonucudur ve tüm çalışanlarca paylaşılması gerekli bir olgudur.”³ Yönetici yetki devri yaptığı zaman bunu sağlamış olur. Böylece tüm işlere tek başına koşturmak, denetlemek zorunda kalmaz. Bu durum, işlerin daha hızlı çözümlenmesine, kararların daha çabuk alınmasına yardımcı olur. Ekiplere devredilen yetki ve sorumluklar ekip üyelerince eşit oranda paylaşılır ve tüm ekip yeleri üzerine düşen görevi yerine getirirler. Tek bir kişinin yapamayacağı işleri daha kısa zamanda ve daha verimli bir şekilde sonulandırırılar. Yetki devri yapılarak üstlere ait görev ve

¹ Sabuncuoğlu-Tz,s.84

² Sabuncuoğlu-Tz,s.84

³.Garih, s.29

sorumlulukların bir bölümü astlara devredilmektedir. Böylece, işletmelerde işleyişin kolaylaşması, dolayısıyla bu durumun da çalışanlar üzerinde pozitif etkisi kaçınılmazdır. Yetki devrinin yapıldığı işletmelerde çalışanlar kendilerine değer verildiğini, güvenildiğini hissedeceklerinden daha iyi motive olur ve çalışırlar. “Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntem bireyin kendine güvenini arttırmakla birlikte örgüte olan bağlını güçlendirmektedir.”¹ Yetki devredilen bir haktır. Verildiğinde emir verme, diğer kişileri yönlendirme, itaat sağlama gücü taşır. Çalışanlara yetki herkesin kendi yetenekleri ölçüsünde verilmelidir. Önemli bir nokta doğru kişilere, doğru zamanda, doğru oranda yetki verilmesi ve verilen bu yetkiyi kullanma alanı sağlanmasıdır. Kendilerine yetki devri yapılması çalışanlarda kendine olan güveni artırır. İşletmeye karşı bağlılıklarını güçlendirir. Fakat, çalışanlara sözel olarak sana şu,şu... yetkileri verdik demek, fakat, ardından hiçbir yetkisini kullanmasına izin vermemek, her duruma müdahale etmek çalışanlarda güvensizliğe yol açacak, dolayısıyla yetki devri motivasyon aracı olmaktan çıkarak tam tersine motivasyon kırıncı hale gelecektir.

Yetkiler her ne kadar devredilse de, işleyişte asıl sorumluluk yöneticiye aittir. “İşi başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Öyleyse yetki verme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmalıdır. Üst bir yönetici işin nasıl gittiğini düzenli olarak takip etmelidir.”². Organize bir şekilde işleri yürüten yöneticiler, yetkilerini devrettikleri çalışanlarını düzenli olarak takip etmeli, işlerin nasıl gittiğinden her zaman haberdar olmalıdır.

Yetki devri yapıldığında yöneticilerin yükü biraz da olsa azalacaktır. Yetkilerin devredildiği çalışanlar her zamankinden daha fazla sorumluluk alacak, bu sorumluluğu kendisine verilmesini ayrıcalık olarak gördüğünden bu durumun devamını sağlayabilmek için daha motive bir şekilde özveri ile çalışacaklardır. “İşgörende saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek bir başka motivasyon aracı da yetki devri ve sorumluluk devridir. Bu iki kavram sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini girebileceği davranışlara yönelebilir. Yöneticinin de giderek artan sorumluluk ve denetim yükü ancak yetki ve

¹ Keser, s.172

² G.Hagemann, Motivasyon El Kitabı, (Çev.G.Aksan), İstanbul, 1997, s.130-131

sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devrederek azaltabilir.”¹ Böyle bir durumda kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve her şeyden önemlisi alınan bu kararların etkinliği artacaktır. Doğru yetki devri yapılan işletmelerde işverenin yükü de azalır. Üst yöneticilere ait yapılması gereken daha üst düzey işlere daha çok vakit ayırabilir. Kendi zamanını daha iyi değerlendirerek işletmeye daha faydalı olabilir. Çalışana çeşitli sorumluluklar verildiği halde yetki verilmiyorsa bu durum sorunlara yol açar. Çok sayıda sorumluluğu olan çalışan doğal olarak yetkilerinin de arttırılmasını ister. Eğer, arttırılmaz ise bu olumsuz bir etki yaratır ve motivasyonda düşme yaşanır.

4.3. Eğitim Olanakları

Günümüzde eğitim, işletmenin gelişmesinde ve çalışanların başarısında büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların işletme tarafından eğitilmesi ve ilgili konularda yetiştirilmeleri en etkin motivasyon yöntemlerinden biri olmaktadır. Eğitim bireylerin eksiklerini gidererek onlara gelişim imkanı vermektedir. Çalışanlarda kariyer açısından bu tür gelişimler çok önemlidir. Bu yüzden işletmelerde eğitim faaliyetleri gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadır. Çünkü, gelişen ve sürekli değişen bir dünyada yaşanmaktadır. Bu değişim ve gelişime karşı kendini yenilemeyen, gelişmelere uyum sağlamayan işletmeler bir süre sonra yetersiz kalacaklardır. İşletmeler bu gelişime bünyesinde çalışan elemanlarının sürekli eğitimini, bilgi ve tecrübelerinin artmasını sağlayacak koşulları yaratmak sureti ile ayak uydurabilirler.

İşletmeler sürekli değişen ve gelişen dış çevrenin bir parçasıdır ve bu dış çevre ile devamlı iletişim halindedir. Bu yüzden, varlığını sürdürebilmesi için bu dış çevreye ayak uydurması gerekmektedir. “Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeleri edinmesi olağandır. Çünkü, kendini gelişen koşullara uydurması gereksinimini o da hisseder. Organizasyonun bunu sağlaması ise açıktır ki, organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile olanak

¹ Karaman, s.85

bulacaktır.”¹ Bünyesinde çalışanların, dinamik çevrelerine uyumunun sağlanması işletmelerin gelişmesinde önemli bir unsurdur. Çalışanlarda da bunu sağlamanın yolu eğitim faaliyetlerinden geçer. Öncelikle, günümüzde hemen hemen tüm işletmelerde göreve yeni başlayan çalışanlarına oryantasyon eğitimi vererek işletme amaçları, misyon ve vizyonları, çalışma arkadaşları, çalışma ortamı tanıtılmak suretiyle işe olan adaptasyonları sağlanmaya çalışılır. Devam eden çalışma süreleri içinde de hizmet içi eğitimler yoluyla çalışanların gelişimine yardımcı olunması gerekmektedir. Örgüt içi kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, fuar, konferans gibi bilgilendirme aktivitelerine çalışanların katılmalarının sağlanması onlar üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. İşletme dışında düzenlenen eğitim programlarına çalışanların katılımını sağlamalıdır. Bu yolla, çalışanların bilgi ve beceri düzeyini arttırmak yöneticilerin görevidir. Yönetimin kendilerine sürekli eğitim yoluyla gelişim imkanı sunması çalışanların kendine değer verildiğini düşünmesine neden olur ve bunun sonucu olarak daha iyi motive olarak işinde verimli olur.

Eğitim faaliyeti tüm işletmeler için önemlidir. Fakat, sağlık personelinin eğitimi ayrı bir öneme sahiptir. Tıp ve sağlık alanı çok hızlı gelişen, değişen, dinamik bir yapıya sahiptir. Sağlık personelinin insanlar üzerinde, çok teknolojik ekipmanlarla çalıştığı düşünüldüğünde devamlı gelişen bu yeni teknolojiye ayak uydurmasının önemi tartışılmaz. Özellikle sağlık personelinin düzenli olarak hizmet içi eğitimine alınarak sürekli gelişmelerden haberdar edilmesi, yeniliklerin tanıtılması, değişikliklerin açıklanması vereceği hizmetin kalitesinde çok önemlidir.

Sonuç olarak, işletmelerde sürekli düzenlenen eğitim faaliyetleri, çalışanlarda mesleklerinin ve işletmenin her türlü değişim ve gelişiminden haberdar olma, işletmenin politikasını, gereksinimlerini, problem ve çözüm yollarını daha iyi anlaması yoluyla işletme ile arasında olumlu ilişkilerde artma, dolayısıyla çalışanların moralinin yükselmesi yoluyla işlerine olan motivasyonlarında ve verimliliklerinde artma sağlar.

¹ Karaman, s.86

4.4. Yükselme

Çalışan her birey, kendisinin işletme içindeki geleceğine yönelik bazı endişeler taşımaktadır ve bunlarla bağlantılı olarak işinde ulaşabileceği en üst düzeye kadar yükselme yolunun olabildiğince açık olmasını ister. Burada güdülen amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılmasıyla daha iyi ve daha üst görevlere yükselmektir. “Önemli olan hangi politikaların daha üstün olduğu değil, seçilen yükselme politikasının çalışanlar arasında bir ayrıma, kayırmaya neden olmaksızın objektif ölçütlere göre uygulamasıdır”¹ Yükselme, çalışan bireye daha fazla yetki ve sorumluluk yükleyerek onu daha çok çalışmaya yönlendirmektedir. Kişinin yükselmesi aynı zamanda daha yüksek bir statüye kavuşması da demek olmaktadır. Statü sahibi olan bir kimse bunun karşılığında gerek çalışma ortamı içerisinde gerekse dışından ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görecektir. Çalışan birey böyle bir öneme ulaşabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Dolayısı ile, kişilerin yükselmesi, yeni bir statü kazandıracağından yükselme motive eden bir araç olmaktadır.

Tüm çalışanlarda olduğu gibi yöneticiler de daha iyi yerlere gelmeyi, işlerinde yükselmeyi isterler. Beklentilerini gerçekleştirebilecekleri bir işletmede çalıştıklarını düşünmek çalışanlar için büyük moral kaynağı ve başarıma arzusunu kamçılaman bir sebeptir. “İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır.”². Doğru planlanmayan, hak edene sağlanmayan bir yükselme durumu tam tersi olarak motivasyon bozukluğu sağlayacaktır. Çalışanlarda, ben ne kadar çabalarsam çabalayayım sonuçta hiçbir şey elde edemeyeceğim, gene a veya b kişisi yükselecek. Öyleyse bu kadar çalışmak gayret harcamak niye düşüncesi oluşturur. Bu düşüncede olan bir çalışanlarda da doğal olarak iyi bir performans beklenemez.

Bu da gösteriyor ki, iş yerindeki yükselme olanakları çalışanları teşvik yani motive eden bir unsurdur. İşletmelerde başarılı, dürüst ve katkı sağlayarak çalışanlar konusunda yöneticilere düşen görev, bir üst göreve gelebilmeleri için gerekli olan davranış ve yeterliliklerin açıkça belirlenmesi ve bunu gerçekten hak eden kişilerin

¹ Sabuncuoğlu- Tüz, , s.73

² Eren, s.519

terfi ettirilmesidir. Yöneticilerin bu konuda çok dikkat etmeleri gerekmektedir.

4.5. Fiziksel Çalışma Şartları

Çalışanlar için fiziksel çalışma koşulları çok önemlidir. Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar, çalışanların daha rahat çalışmalarına olanak sağlayacak şekilde düzenlenen bina, ısıtma, aydınlatma vb sistemlerdir. “Fiziksel çalışma koşulları dendiğinde anlaşılması gereken işyerinin iç ve dış fiziksel durumu ile ilgili yapısıdır Binanın yapısı, tavan ve taban döşemeleri, kapı ve pencereler, merdivenler, iş yerinin temizliği, çalışma ortamının yeterliliği, malzemelerin durumu ve güvenliği, ısıtma ve havalandırma sistemi vb. akla gelmelidir.”¹. Tüm çalışanlar iş yerlerinin fiziksel yapısının uygun olmasını isterler. İşletmeler mümkün olduğunca bu koşulları en uygun hale getirmek zorundadırlar. İş yerinin fiziki şartlarının çalışana uygun olması çalışmada verimliliği arttıran bir etkidir.

Fiziksel çalışma koşulları uygun olmayan işletmelerde çalışanlarda bedensel ve ruhsal fonksiyonlarda bozulmalar yaşanmaktadır. Bedensel ve ruhsal sağlığını kaybeden çalışanlardan verim ve motivasyon beklemek imkansızdır. “Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısıtma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan, aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilir.”² Bu durumların işveren tarafından dikkate alınması ve düzeltilmesi önemlidir. Kendisine uygun olmayan bir ortamda çalışan kişiler, örneğin, çok havasız, yeterince ışıklıdır ve ısıtması olmayan, aşırı gürültülü, çok kirli ve dağınık bir ortamda çalışanlardan yeterince performans alınması beklenemez. Çalışanlar olumsuz fiziki çalışma şartlarından dolayı işlerine yeterince konsantre olamazlar. İşlerinde yeterince verim gösteremezler. Her işin niteliğine göre düzenlenmesi gereken fiziki şartlar vardır. Fiziki şartlardaki aksaklıkları işverene bildirdikten sonra gerekli düzenlemelerin yapılmaması durumunda çalışanlarda motivasyon bozukluğu oluşacak, işe dikkatini verememeleri sonucunda iş kazalarına kadar giden sorunlar ortaya çıkacaktır. Her işin özelliğine göre oluşturulabilecek en üst

¹ Sapançalı, s.72

² Karaman, s.65

düzeyde fiziki iyileştirmeler çalışanların performansını olumlu yönde artırır.

İşyerinde tüm fiziki şartların ergonomik koşullara tam olarak uyumu sağlanmalıdır. Ergonomik olarak uygun işyerinde çalışanlar işlerinden başka bir sorunla uğraşmayacak, tamamen işlerine konsantre olarak daha verimli olacaklardır.“Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır.”¹ Yukarıda bahsedilen havalandırma, ısıtma, aydınlatma vb. fiziki şartların çalışana uygun olarak düzenlenmemesi bir süre sonra çalışanlarda gerek bedensel, gerekse ruhsal sorunlara yol açabilmektedir. Kendisi bedensel ve ruhsal sorunlar yaşayan çalışanların işletme için ne kadar çaba harcayacağı, verimli olacağı tartışılır. Öncelikle çalışanlarının sağlığını korumak, işletmelerin kendi performans ve verimliliklerini de etkileyeceğinden bu konuda gerekli önlemleri almalıdırlar. Gerekli düzenlemenin yapıldığı, çalışma ortamının en üst düzeyde çalışanlara uygun hale getirildiği bir işletmede çalışanların motivasyonu, dolayısıyla verimliliklerinde artma sağlanabilir.

4.6. İş Zenginleştirilmesi

Uzun dönemde, sürekli aynı işi yapıyor olmak çalışanda monotonlaşmaya, işten sıkılmaya, dolayısıyla, motivasyon kaybına ve verimsizliğe yol açar. Çalışanların monotonlaşan işlerinin daha çekici hale getirilmesi için bazı düzenlemeler yapılması gerekebilir. İş zenginleştirilmesi çalışanların monotonluktan kurtulmalarına yardımcı olur. “İş genişletmenin tersine, daha çok yerine getirilmesi gereken bir görev değil, daha çok sorumluluk ve özerkliğin söz konusudur. İşler dikey olarak genişler. İşlerin derinliğinde artma olur. İşler işgörelere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir.”² Çalışanlara yöneticiler tarafından yaptığı işte herhangi bir değişiklik olmaksızın, aynı işle ilgili, aynı statüde daha fazla sorumluluk verilmesi iş zenginleştirilmesidir. Uzun dönemlerdir yaptığı işin monotonlaştığını düşünen çalışanda, gene aynı yaptığı işle ilgili daha fazla sorumluluk, ek görevler

¹ H.Eren, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1997, s.127

² Keskin, s.66

verilmesi ile yeni bir heyecan sağlanmış olur. Çalışana daha fazla sorumluluk yükleyerek işleri daha anlamlı ve çekici hale getirir. Böylece, çalışanların iş motivasyonu ve verimliliği artmaktadır. Bu durum, çalışanlarda iş monotonluğunu ve tatminsizliğini giderir.

4.7. İş Genişletilmesi

İş genişletmesi ile, çalışanın yaptığı işlerde monotonluk giderilmeye çalışılır. Çalışanların tek bir işi öğrenip, sürekli aynı işi yapmaları yerine daha çok işi öğrenip onları da yapabilecek şekilde eğitilmesi sonucu motivasyonlarında artma sağlanmaya çalışılmaktadır. “Belirli bir işin daha çok sayıda ve çeşitte işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. İşlerin yatay olarak genişlemesi demektir. İşler yatay olarak genişler.”¹ Bunun yanı sıra, işin yapılma zamanı da daha esnek olmakta ve kişilerin yetenek ve becerilerinden daha çok yararlanılmaktadır. “İşin kapsamını genişleten bir teknik olan iş genişletme, dikey iş zenginleştirme olanağının bulunmadığı durumlarda, basit ve tekdüze işlerden sıkılan işgörenlerin monotonluktan ve yorgunluktan kurtarılacak motive olmalarını amaçlamaktadır.”² Çalışanın bir tek işi öğrenip uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yapması esasına dayanır. Bu da, çalışanların eğitim ve oryantasyonu ile sağlanır. İşin genişletilmesinde çalışanların sürekli eğitimlerle bilgi ve tecrübeleri genişlemektedir. Bu durum, çalışanda daha çok kendine güven, daha artmış bir beceri düzeyi, sürekli aynı işi yapmaktan doğan monotonluktan uzaklaşma, pek çok yeni iş arkadaşı edinme gibi yararlar sağlar. Doyum düzeyi artan çalışanda da motivasyon artar, dolayısıyla, performansına ve işyerindeki verimliliğine birebir faydalı olur.

4.8. İş Rotasyonu

Uzun bir süre aynı işte çalışmak, çalışan açısından zamanla sıkıntı kaynağı oluşturur. Her insan monotonluktan ve sürekli aynı işi yapmaktan sıkılır. “Bireyin çalıştığı bölümün zaman zaman değiştirilerek çalışanın başka bölümlerde de iş yapmasına rotasyon denir. Özellikle monoton işler için kullanılan bu sistemle, bireyin

¹ Ö.Dinçer, Örgüt Geliştirme, İstanbul, 1992, s.143

² Pekel, s.113

sıkıcı bulduğu işinde daha fazla motive olması amaçlanır. ”¹ İş rotasyonu ile çalışanların çalıştıkları bölümlerin değiştirilmesi, yeni işleri öğrenmeleri monotonluktan sıkılan çalışanlara bir heyecan ve dinamizm katar. İş rotasyonu ile yeni yerlerde çalışmak, yeni iş arkadaşlıklarının oluşmasına, çalışanların sosyal çevrelerinin genişlemesine de yardımcı olur. İş rotasyonu çalışanların değişik işleri öğrenmesine de fırsat verir. Bu da, kariyer planlaması açısından önemlidir. İşletme açısından da iş görenin boşlukları doldurması açısından önemlidir. Bir işi tek kişinin bilmesi yerine birden fazla kişinin o işi bilmesi, ortaya çıkabilecek boşluklarda yarar sağlar. Ayrıca, tek işte uzun süre çalışmanın getirdiği monotonluk, bezginlik ve isteksizlik durumlarını da ortadan kaldırmış olur. Çünkü, bazı işler işletmedeki diğer işlere göre daha zor, daha sıkıcı veya daha yalnızdır. Bu tür işlerde çalışanlarda zamanla motivasyon azalması yaşanması kaçınılmazdır. Verimliliğin düşmesini önlemek açısından yapılan iş rotasyonu ile bu durumun önüne geçilmekte, çalışanda istek ve motivasyon oluşturulmaktadır.

4.9. Örgütsel Destek Sağlama

Örgütsel destekten kasıt, işletmenin politika ve uygulamalarında çalışanlara adil davranmak, iş koşullarını uygun hale getirmek, astlarına destek vermek, çalışanlarına değer verildiklerini göstermek, çalışanların iş dışında da desteklendiğini hissettirmektir. “Çalışanlara destek sadece iş yaşamına ilişkin olmayıp, çalışanın iş dışı yaşamına yönelik de olabilir. Bazen bireylerin çalışma dışı uğraşlarının desteklenmesi bireyin işinde daha fazla motive olmasına katkı sağlayabilir.”² Her türlü durumda örgütün desteğini arkasında hisseden çalışanlar için yoğun iş yaşamına, işte karşılaştıkları sorunlara katlanmak daha kolay olacaktır. Sorunsuz bir iş yaşantısı düşünülemez. Önemli olan, karşılaşılan zorluk ve sorunlarda çalışanların kendisini yalnız hissetmelerini önlemek ve gereken desteği sağlamaktır. İşletmede yalnız bırakıldığını düşünen çalışanların işletmeye karşı güven duygusunda azalma ve dolayısıyla motivasyonlarında düşme, verimsizlik ortaya çıkar.

¹ Keser, s.175

² N.Telman,-P.Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004, s.141-142

Çalışanlarını her konuda destekleyen, iş dışında da onların yanında olan işletmelerde başarı oranı daha yüksektir. Çalışanlar ile örgüt arasında oluşan bağ sayesinde çalışan örgüt için daha fazla çalışma çabası içine girecektir. “Çalışanların yaşamlarını kolaylaştıracak her türlü desteğin örgüt tarafından sağlanması, örgüt çalışanları için iş dışındaki yaşamlarını etkin ve doyumlu geçirmelerine yardımcı olacak etkinliklerde bulunulması; örgütlerin çalışanlarına sağlayabilecekleri destek etkinlikleri arasında yer alır.”¹ Çalışanların iş dışındaki yaşantılarında örgütün yanında olduğunu hissetmesi de önemli bir motiftir. Çalıştığı kurumun, işverenlerin yanında olduğunu, desteğini hisseden bireyler kendilerini daha güvende hissedecek, bu güven de işine yansımaktır. Karşılıklı oluşan güven ve destek çalışanların olduğu kadar işletmenin de yararına olarak motivasyona ve verimliliğe pozitif katkı sağlayacaktır.

4.10. İletişim

Yaşamın her alanında iletişim çok önemlidir. Çalışanların işyerinde yaşanan ilgisizlik ve iletişimsizlik nedeniyle çalışma şevklerinin kınlanması, motivasyonlarının düşmesi ve verimlerinin azalması görülmektedir. “İletişimde geri bildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır”² Birbirleri ile sürekli iletişim içinde olan çalışan ve yöneticinin olduğu işletmelerde başarı daha yüksektir. Yöneticilerin çalışanları ile sürekli diyalog halinde olmaları, en basitinden karşılaştıklarında hal ve hatır sormaları bile bir iletişim şeklidir. Yöneticiler kadar diğer çalışma arkadaşlarıyla da sağlıklı kurulan iletişim ortamı çok önemlidir. İletişimin çok iyi olduğu işletmelerde çalışanlar daha mutlu, huzurlu, motive çalışmakta, hata oranları azalmakta, işe devamsızlık düşmekte ve performansları en üst düzeye çıkmaktadır. Bu tür davranışlar çalışanın işlerini kolaylaştırarak, doyumuna olumlu yönde yansımaktır.

Çalışanların birbirleriyle, yöneticilerin çalışanlarla, çalışanların yöneticilerle ve işyerindeki tüm birimlerin birbirleri ile iletişim halinde bulunmaları hem bir gereklilik

¹ Keser, s.176

² H.Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s.210

hem de zorunluluktur.“Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, iş görenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder.”¹ İletişim iki yönlü yani karşılıklı olmalıdır. Çalışanlar ile iyi bir iletişim içinde olmak isteyen yönetici, iletişimi yukarıdan aşağıya, yatay ve dikey olarak da uygulaması gerektiğini bilmelidir. Bu tür iletişimin sağlanabildiği işletmelerde sorunların çözüme ulaştırılması, yeniliklere uyum aşamaları daha hızlı sağlanabilmektedir. Yukarıdan aşağıya yani yöneticilerden çalışanlara doğru olan iletişimde kurumların veri sağlayıcıları (intranet vb.) kurum içi radyo ve video yayınları, toplantılar, yüz yüze yapılan görüşmeler, ilan panoları, genelge ve afiş vb. yazılı materyaller kullanılmaktadır. Aşağıdan yukarıya yani çalışanlardan yöneticilere doğru olan iletişimde ise öneri, dilek kutuları, çalışan ile yöneticinin yüz yüze görüşme imkanının olması, personel toplantıları kullanılmaktadır. İletişim ile birçok sorunun çözülebildiği bir gerçektir. Sorunları olduğu halde yeterli iletişimi sağlayamadıkları için bu sorunları işverene iletemeyen çalışanlar zaman içinde sorunları iyice büyütecek, isteksizlik ve motivasyonda azalma yaşayacaktır. Oysa, iyi iletişim olanakları olan işletmelerde sorunlar anında iletilip, işveren tarafından dikkatle incelenip, çözüme gidildiğinde daha kolay çözüm yolları bulunabilecek, sorun çözüme kavuşturulacaktır. Çalışan açısından belki de büyük önem arz eden, çalışmasındaki motivasyonunu olumsuz etkileyen bir durum ortadan kaldırılmış olacak bu da, motivasyonunda ve performansında artış sağlayacaktır

4.11. Ekip Çalışması

İş yerlerinde verimliliği arttırmak ve ortak hedeflenen amaçlara ulaşmak için ekip çalışması çok önemlidir. Ekip çalışması, iş yerinde tek başına yapılmasının mümkün olmadığı işlerde hem ekonomiden, hem de zamandan tasarruf sağlar. Ayrıca, işyerinde ekip ruhu oluşturmak çalışanlar açısından motive edicidir. Kendilerini bir grubun, ekibin üyesi olarak kabul eden iş görenlerde örgüte bağlılık, çalışma azmi daha da artar.

¹ Sercan, s.190

Ekip, aynı bilgi birikimine sahip kişilerin, işletmenin çeşitli bölümlerinde çalışanların bir araya getirilmesi, ortak amaçlar için buluşturulmasıdır. Bu şekilde, hem işletme içinde çalışanların birbirleri ile olan iletişimleri güçlenir hem de işletme içinde oluşturulan ekip sayesinde çalışanlarda daha kolay motivasyon sağlanır. İşletme içerisinde çalışanların tek tek motive edilmeye çalışılması hem çok maliyetli hem de daha zordur. Ekip içinde motivasyon hem daha kolay hem de düşük maliyetle sağlanabilmektedir.

Ekiple çalışmak, çalışanlarda, ekip içindeki sorumlulukları yüksek bile olsa ekiple yapılan işlerde sorumluluğun, başarı veya başarısızlığın genel olarak ekibe mal olacağını bildiklerinden omuzlarında taşıdıkları yükü ekipteki diğer çalışanlarla paylaştıklarından stresi azaltır. Bu sorumlulukların paylaşılması sayesinde, tek başlarınayken yaşadıkları panik ve çaresizlik hali hafifler ya da ortadan kalkar. Kendini organizasyonun bir parçası gibi hisseden çalışanlar, kendi işleri ile diğer çalışanların işleri arasındaki bağlantıyı görüp kavrarlar. Takım içindeki rollerini ve önemlerini görürler.

4.12. Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi

Her iş yerinde özveri ile çalışılsa da bu durum dışarıdan gelen şikayetlere engel değildir. Çalışanlar zaman zaman ödül aldıkları gibi, bazı zamanlarda da şikayetlere uğramaktadırlar. Burada önemli olan, şikayetlerin yöneticiler tarafından adil bir şekilde değerlendirilmesidir. Her çalışana eşit davranılmalıdır. Şikayete uğrayan çalışan ile ilgili adil bir disiplin sistemi içerisinde değerlendirmeler yapılmalı, gerek görüldüğü durumlarda şikayete neden olan durumlar çalışana açıklanarak, düzeltilme yoluna gidilmelidir.

Çalışanların da işleri, işyerleri ile ilgili memnun olmadıkları durumlarda şikayet edebilmelerine olanak sağlanmalı, bu şikayetler titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. “İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır.”¹ Çalışanların da memnun olmadıkları durumlar hakkında şikayet

¹ S.Çelenk, “Motivasyon:Motivasyonun tanımı,Önemi,Motivasyon Süreci ve Teorileri”, http://www.tavsiyedyorum.com/makale_5745.htm (15.10.2012)

edebilme olanakları sunulmalıdır. Bu şikayetlerini adaletli bir şekilde kısa zamanda çözüme kavuşturmak iş verenin görevidir. Bu tür şikayetleri dile getirdikleri için kötü davranış göreceklerini düşünmek çalışanlarda huzursuzluk ve şikayetten vazgeçme durumu yaratır. Bu nedenle, iş verenin adil, çalışanının çıkarlarını koruyan, şikayetlerine çözüm arayan bir imajda olması gerekir. Bu tutumu hisseden çalışanlar, o iş yerinde daha huzurlu ve motive olarak çalışacaklardır. Çalışanlar için çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması kadar şikayetlerinin dikkate alınıp değerlendirilmesi bir tatmin kaynağıdır. Yerinde, zamanında ceza ve ödül sistemine başvurmak adil bir disiplin sistemi gerektirir. Yöneticiler astlarının problemlerinin kaynağını tespit ederek ona göre gerekli düzeltmeleri yapmalı, tekrar aynı problemin yaşanmaması için gerekli önlemleri almalıdır. Yöneticiler tüm astlarına eşit davranmalı, tüm çıkarlarını korumalıdır. Ücretleri, çalışma koşulları, yükselme olanakları tüm çalışanlara eşit şartlarda sunulmalıdır. Çalışanlara eşit davranılmadığı, birinin diğerinden kayırıldığı düşüncesi çalışanlar arasında huzursuzluğa, işverene saygılarını yitirmeye, işyerine karşı güvenlerini kaybetmelerine yol açar. Bu durumda, çalışanlardan yeterince performans sağlamak imkansızdır. Adilane ve sürekli bir disiplin sistemini oturtmayı başaran işyerlerinde çalışanlarda güvensizlik, kaygı, isteksizlik vb. duygular yaşanmayacağı için daha motive ve performansları yüksektir.

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANELERİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE HASTANE PERSONELİNİN MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ

1. HASTANELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Sağlık, tüm insanlık tarihi boyunca en önemli sosyal faktör olmuştur. Toplumda yaşayan insanlar açısından yüksek bir sağlık düzeyi; her yönden birebir yaşamın içinde olmak, üretken konumda kalmak, toplumda varlığını sürdürmek, değişik yönlerden üretken yaşama adım atmak açısından gerekli ve önemlidir. Bu nedenle, sağlık sektörü dünyanın her yerinde verdikleri hizmetler açısından önemli bir konumdadır. Sağlık sisteminin en önemli ayaklarından birisi olan hastaneler, tarihte önceleri sadece bakıma muhtaç düşkünlere yardım eden kuruluşlar iken günümüzde değişen ve sürekli gelişen bilgi çağının getirdiği bir gereksinim olarak yapısında birçok değişime uğramış ve hastanelerin toplumdaki konumları ve rolleri değişmiştir.

Hastaneler sağlık sisteminin en önemli ayağıdır. “Hastaneler, sağlık sistemimizin en büyük alt sistemleridir ve uzmanlık gerektiren tıbbi hizmetleri sunmaktadırlar. Hastaneler tedavi hizmetini vermelerinden dolayı birer tıbbi kuruluş, ekonomi kuralları çerçevesinde yönetildikleri için birer işletme, sağlık personeli eğitiminde rol aldıkları için eğitim kurumu ve mesleki organizasyon, sosyal faydaları yönüyle de birer kamu kurumu niteliği taşımaktadır.”¹Günümüzde sağlık hizmetleri, ülke ekonomisinin önemli bir parçasıdır ve büyük bir hizmet sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık sisteminin en büyük alt sistemini oluşturan ve böylece hizmet üretiminin büyük bir bölümünü üstlenen hastaneler, birden çok rol üstlenmiştir. Öncelikle, hasta ve yaralıların hem ayaktan hem de yatarak tedavi edilmesi rolü ön plandadır. Birinci basamak sağlık kuruluşları olan Aile Sağlığı Merkezlerinde tedavi edilemeyen, tanı ve tedavisi daha ileri tetkik gerektiren hastaların sevk edilmesi ile başvuran hastaların tedavi edildiği ikinci ve üçüncü basamak sağlık kuruluşlarıdır. En önemli ayağı tanı ve tedavi olan hastaneler, büyük bir işletme konumundadır. Her türlü ekonomik girdi ve çıktının yapıldığı, ekonomik kurallara göre yönetildiği için de bir

¹ A.Önal, Yönetmelik Bir Araç Olarak Komiteler Ve Fatura İnceleme Komitesinin Sağlık Hizmetlerinin Verimliliğine Etkisi, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2007, s.30

işletme konumundadır. Değişen ve gelişen sağlık sistemindeki yenilikleri bünyesinde çalışan personele eğitim yaparak duyurduğu için ve sağlık hizmetlerinde görev alacak öğrencilere staj imkanı sunduğu için de bir eğitim kurumudur. Tüm bu rollerinin yanında organ bağıışı, kan bağıışı, anne sütünü desteklemesi, doğum öncesi gebe eğitimleri vb. rolleri ile de sosyal fayda sağlayan bir kamu kuruluşudur.

Yukarıda bahsedilen özellikleri itibari ile hastaneler için yapılan birçok tanım vardır. “Hastalığın toplumdaki küçük sağlık merkezlerinde veya evde ekonomik bir şekilde tedavi edilemediği, ekipman ve özelleşmiş aletlere ihtiyaç duyan, hastalıkları çeşitli konularda ele alan, organize olmuş kurumlardır şeklinde vermektedir. Tanımda da anlaşılabacağı gibi temel işlevleri hastaların tedavi edilmesi olan hastaneler; aynı zamanda eğitim ve araştırma yapılan, toplumun genel sağlık düzeyinin yükselmesine katkıda bulunan, sadece hastaların değil, hastalıktan şüphe edenlerle, sağlık durumunu kontrol ettirmek isteyenlerin ve aynı zamanda doğum yapmak üzere başvuranların da yararlandığı yataklı sağlık kurumlarıdır.”¹ Bu tanımdan da anlaşılabacağı üzere, hastane, evde kendi kendine veya küçük sağlık kuruluşlarında ekonomik bir şekilde tedavi edilemeyen tüm hastalıkların tedavilerinin özel tıbbi aletlerle yapıldığı sağlık kuruluşudur. Önceliği hastaların tedavisi olmakla beraber eğitim ve araştırma imkanının olması da diğer sağlık kuruluşlarından ayırıcı bir özelliktir. Geleceğin sağlık personeli olmaya aday doktor, hemşire, sağlık memuru, röntgen ve laboratuvar teknisyeni, anestezi teknisyeni, tıbbi sekreter vb. birçok öğrencilerin çeşitli zamanlarda eğitilmelerine yardımcı olur. Sadece hastalık konusunda değil, doğum yapacak gebelerin başvurusu üzerine doğum yaptırılan bir kuruluş olarak da önemli bir yere sahiptir. Geleceğin büyüklerinin dünyaya geldiği hastaneler bu konuda da oldukça özenli, gelişmiş ve hassas imkanlara sahiptir.

Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nde hastane tanımı yapılmış ve resmi gazetede yayınlanmıştır. “Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahede, muayene, teşhis ve tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan

¹ Y.Yıldız, Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetmelik Sorunların İncelenmesi, Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2008, s.22

kurumlar”¹ Bu tanımda da diğer tanımlardaki gibi hastanenin hasta ve yaralıların ayaktan veya yatarak tedavi edilmesi, rehabilite edilmesi, doğum yaptırılması rolleri üzerinde durulmaktadır.

Hastaneler aynı zamanda tüm çevresi ile etkileşim halinde olan bir sistemdir. Sistem yaklaşımıyla bakıldığında hastaneler için şu tanım yapılabilir. “ Buna göre hastaneler dinamik, değişken bir çevre içinde aldıkları girdileri dönüştürme sürecinden geçirerek çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren, geri bildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir.” ² Sistem yaklaşımı ile hastanelerin yapısal gelişimleri, çevreleri ile olan ilişkileri daha iyi anlaşılmakta, çıktıların daha kolay görülebilmesine ve denetlenebilmesine olanak vermektedir. Hastaneler girdi olarak insan gücü, hasta, malzeme, teknoloji, bilgi ve sermayeyi kullanır. Başlıca girdi olan insan yani hasta hastaneye girdiğinden itibaren tanı, tetkik, tedavi gibi birçok işlemten geçer ve tekrar sağlığına kavuşarak bu sistemden çıkar. Hastanelerin çıktıları ise, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin eğitimi, araştırma ve geliştirme faaliyetleridir.

Görüldüğü gibi hastaneler sadece tıbbi hizmetleri sunan fiziki mekanlar olmaktan çok, bireylerin eğitim durumu, aile yapısı, sağlık sisteminin yapısı, sağlık politikaları vb. birçok bireysel, çevresel faktörlere açık bir sistemdir. Bu sistemi uyumlu, doğru, düzenli çalıştırmak sürekliliğini sağlamak kolay bir yönetim şekli değildir. Birçok sistemin bir araya geldiği hastaneler birçok yönden farklı özellikleri bünyesinde barındıran, her birinin farklı amaçlarını gerçekleştirme hedefinde olan örgütlenmiş kurumlardır. “Hastaneler, dinamik, değişken bir çevre içinde aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktıların önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren, geri bildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir.”³ Bu tanımlardan yola çıkarak, hastaneler genellikle kâr amacı olmayan ve diğer kurumlara göre sosyal sorumluluğu daha çok olan bir hizmet işletmesi olarak kabul edilebilir.

¹....., Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Bakanlar Kurulu Kararı: Tarih: 10.09.1982, No:8/5819 yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 13.01.1983, S. 17927, Madde:4, <http://okul.selyam.net/docs/index-61897.html> (10.02.2013)

² Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s.127

³ M. Gümüş, Üniversite Hastaneleri ve Döner Sermaye Sistemlerinin İşleyişi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, SDÜ., SBE, YYLT, Isparta, 2006, s.6

Sağlık Kurumlarını ve dolayısıyla, sağlık kurumlarının en önemli birimi olan hastaneleri diğer kurumlarından ayıran pek çok özellik vardır.

“1-Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.

2-Sağlık Kuruluşlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.

3-Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.

4-Yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez.

5-Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.

6-Sağlık Kurumlarında işlevsel bağlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.

7-Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık Kuruluşlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır. Bu durum eş güdümlenme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.

8-Sağlık Kuruluşlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.

9-Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde etkililiği yüksek olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulamamıştır.”¹

Burada bahsedilen sağlık kuruluşlarının ayırt edici özelliklerinin, tamamının birebir hatta en çok hastaneler için geçerli olduğunu bir gerçektir. Çünkü, bu maddelerde belirtildiği gibi hastanelerde çıktının tanımlanması ve ölçülmesi güçtür. Çıktı olarak bakıldığında hasta ve yaralıların tedavisi, hastaların memnuniyet düzeyi ile orantılı olup kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Ölçümü çok zor bir değerdir. Hastanelerde yapılan işler çok değişken ve karmaşıktır. Acil servis, poliklinikler gibi bazı birimlerde birebir hasta tedavisi yapılırken, röntgen, laboratuvar

¹ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s.129-130

vb. bazı birimlerde tedaviye yardımcı işlemler yapılmaktadır. Hastaneye başvuran kişiler genelde hasta ve iyileştirilmeyi bekleyen, hastalığın vermiş olduğu ağrı ve acıdan dolayı bekletilmemesi, bir an önce aciliyetle sorunlarına çözüm bulunması gereken kişilerdir. Herhangi bir erteleme ve bekletme söz konusu olamaz. Hastanede yapılan işler birebir insan sağlığı üzerinde etki gösterdiğinden hataya meydan verilebilecek bir durum söz konusu bile olamaz. Çok büyük dikkat, bilgi ve beceri isteyen uygulamaların yapıldığı kuruluşlardır. Hastanelerde pek çok personel grubu çalışmakta, her bir personel kendi alanında gördüğü hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle uzmanlaşmış durumdadır. Yetkili veya uzmanlığı olmayan bir personelin özellikle hasta tedavi ve bakımında rol alması söz konusu bile olamaz. Hastanede çalışan tüm personellerin birbiri ile etkileşimi söz konusudur. Birisinin yaptığı iş mutlaka diğerinin yapacağı işe etki eder. Dolayısıyla, sürekli bir uyum içinde çalışılması gereken bir kurumdur. Örneğin, gerekli teşhis ve ardından tedavinin düzenlenmesi için hekim hastadan röntgen ve laboratuvar çıktıları da isteyebilir. Bu durumda, röntgen ve laboratuvar birimlerinde çalışan personellerin yaptıkları tetkikler birebir hekimin vereceği kararı etkileyecek kadar önemlidir. İşte bu sebeple, tüm birimlerin birbiri ile uyumlu çalışması şarttır. Hastanelerde tüm yöneticiler profesyoneldir. Öncelikleri, kurumun kar etmesinden çok mesleki hedefler, yani hastalara yeteri kadar kaliteli hizmetin verilebilmesidir.

1.1. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir.

Sağlık Hizmetleri sektörünün en önemli parçası olan hastaneler çok ileri düzeyde uzmanlaşmış işlevlerinden kaynaklanan karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. “Hastaneler sağlık alanında hizmet üreten en karmaşık işletmelerdir.”¹ Bu yapıda olmasının değişik nedenleri bulunmaktadır. Karmaşık olmasının bir nedeni, hastaneye çok farklı şikayetlerle başvuran hastalardır. Her bir hasta kendine özgü şikayetlerle başvurur. Gelen tüm hastaların tedavi talebi aciliyet ve reddedilemezlik içerir. Bu sebepten, hangi hastalıktan ne kadar kişinin başvuracağı gibi bir öngöründe bulunulamaz. Bu durum, hastanelerin sürekli her konuda donanım ve personel açısından hazır olmasını gerektirir. Çünkü, başvuran hastaların bazıları sadece ilaç

¹ S.Korkmaz, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2008, s.43

tedavisi ile taburcu edilirken bazıları için röntgen, laboratuvar, ultrason vb. ileri tetkik hatta ameliyat, yatış gibi uzun süreli tedavi de gerektirebilir. Bu gereksinimlere cevap verebilmek için gerek tıbbi techizat gerekse personel açısından her an hazır durumda olabilmek hastaneler için bir karmaşa nedeni olabilmektedir.

Hastanelerin karmaşık yapıda olmasının bir diğer nedeni de, çok fazla uzmanlaşmanın gerektirdiği aşırı işbölümüdür. Çağımızda tıp alanında ve teknolojik gelişmelerde çok büyük ilerlemelerin olması yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve de bu teknolojiyi kullanabilecek uzman personel ihtiyacının doğmasına neden olmuştur. Uzmanlaşmış ve birçok değişik işbölümüne ayrılmış personelin çalıştığı hastaneler düzenledikleri hizmet içi eğitimlerde artma, tüm personelin ihtiyacının karşılanması, farklı yapıdaki çalışanların sorun ve çözümlerinde zorlanma, birbirleri ile iletişim ve koordinasyonlarının sağlanmasında sorunlar ve hatta motivasyon bozulmalarına kadar pek çok sorun yaşamaktadır. Oldukça zor ve karmaşık olan insan kaynakları yönetimi çok büyük profesyonellik gerektirmektedir.

Hastanelerin karmaşık yapıda olmasının bir diğer nedeni de, diğer tüm kurumlardan daha çok ve karmaşık teknolojinin kullanılmasıdır. “ Hastanelerdeki karmaşıklığın diğer bir nedeni de kullanılan teknolojinin karmaşık oluşudur.” ¹ Hastanelerde kullanılan teknoloji oldukça karmaşık yapıdadır. Tıp alanında teknoloji sürekli ve hızlı bir şekilde değiştiğinden teşhis ve tedavi amacıyla çok çeşitli cihazların üretilmesi ve bunları kullanabilecek uzmanlaşmış personel ihtiyacı da bu karmaşıklıkla artmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen tıp dünyasında kullanılan teknolojik aletlere her gün bir yenisi eklenmektedir. Hastanelerin bu gelişmeleri ve yenilikleri takip etmesi ve bünyesine kazandırması başlıca karmaşıklık sebebi olmakta, ayrıca, bu yeni teknolojiler için gerekli uzman personel ve birim oluşturulması da bu duruma yol açmaktadır.

Hastaneler kendisini etkileyen ve sürekli iletişim içinde olması gereken karmaşık bir çevrenin içindedir. “Hastaneler açık-dinamik sistemlerdir, çünkü çevreyle sürekli ilişkileri bulunmaktadır. Çevrelerinden aldıkları girdileri süreçten geçirerek tekrar çevrelerine vermekte ve çevrelerinden çok fazla etkilenmektedirler. Hastaneler

¹ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s.132

sosyo-teknik sistemlerdir, çünkü, organizasyonun içindeki sosyal(beşeri) sistem ile teknoloji birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir. Sosyal sistem olmanın getirdiği birtakım özelliklere de sahiptirler. Çatışmalara diğer işletmelere göre daha sık rastlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk sınırları her zaman çiğnenmeye müsaittir. ”¹ Çevreleri ile sürekli iletişim içinde olmalarının nedeni, çevreden aldıkları girdileri hasta, insan, teknoloji, bilgi, vb. çıktıya dönüştürerek hastalıkların iyileştirilmesi vb. tekrar çevreye geri vermesidir. Bu döngü sürekli devam etmektedir. Ayrıca, yapısı için gerekli olan teknoloji, malzeme, vb. sürekli dış çevresinden alması gerekmektedir. İşletme olarak bu düzenin sağlanması oldukça karmaşık ve güçtür. “Hastane işletmeleri, dinamik bir çevrede açık sistem özelliği göstererek faaliyetlerini sürdürürler.”² Kendileri dışında bulunan dinamik çevreden hasta, insan, teknoloji gibi girdilerini almakta yine hastalıkların iyileştirilmesi gibi çıktıları da bu çevreye vermektedirler. Çevre ile olan iletişim ve etkileşiminde aksama olması sistemde aksamalara neden olacağından açık sistem olarak faaliyet göstermektedirler.

1.2. Hastaneler Matriks Yapıda faaliyet Gösteren Organizasyonlardır.

Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlar arasında kabul edilirler. “Büyüklüğüne, faaliyet konusuna, teknolojisine ve içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre bu gruplandırmalardan biri veya birkaçı birden esas alınarak organizasyona gidilmektedir. Gruplandırmada fonksiyon ve mal (*hizmet*) esas birlikte alındığında ortaya çıkan yapıya matriks yapı denmektedir.”³ Hastanelerde uygulanan matriks yapıda işin kimler tarafından, nasıl yapılacağı ile fonksiyonel yönetici, ne zaman ve neden yapılacağı ile ise vaka yani proje yöneticisi ilgilenir. Tıbbi hizmetlerle ilgilenen başhekim, hemşirelik hizmetleri ile ilgilenen başhemşire birer fonksiyonel yöneticidir. Tıbbi hizmetler içinde ayrılan bölümlere dahiliye, hariciye, üroloji, göz hastalıkları gibi birimlere başvuran herhangi bir hastanın tedavisi ise projeyi oluşturur. Her hastanın tedavisi kişiye özeldir ve çeşitlilik gösterir. Bazı hastaların tedavisinde sadece hekim ve hemşire rol oynarken, bazı hastalar için hekim, hemşire, laboratuvar teknisyeni, diyetisyen vb. birden fazla ekip üyesi gerekebilir. Bu durumda, bu projenin

¹, “Hizmet Lojistiğinin Tanımı”, <http://goztepenakliyat.com.tr/hizmet-sektorunde-lojistigin-tanimi/> (10.02.2013)

² B.Ak, Modern İşletme Yöneticiliği ve Yönetimi, Ankara, 1996, s.18

³ Ü.Ozan, Hastanelerin Yer Seçim Kriterleri Üzerine Bir Değerlendirme, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Lisans Bitime Ödevi, İstanbul, 2012, s.40

yöneticisi aynı zamanda da sorumlusu hekimdir. Projeye katılan diğer sağlık personeli tedavinin yürütülmesinde proje yöneticisi olan hekime ve fonksiyonel yöneticilere karşı sorumludur.

Matriks yapı, dikey ve yatay olmak üzere iki ilişki üzerine kurulmuştur. “Matriks organizasyon yapısı, tanımı gereği, dikey ve yatay ilişki olmak üzere iki ayrı ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır. Dikey organizasyon yapılarında dikey ilişkiler (*Emir-komuta ilişkileri*) esastır, yatay ilişkiler ayrıcalıklıdır ve uygulaması özel şekilde tarif edilmiştir. Örneğin, bir fonksiyonel yetki uygulaması gibi. Buna karşılık, matriks bir yapıda, dikey ve yatay ilişkiler aynı öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir. Matriks yapıdaki organizasyonda iki tür yönetici yer almaktadır. Fonksiyonel yönetici, işin kimler tarafından nerede (*hangi projede*) ve mesleki açıdan nasıl yapılacağını, Proje Yöneticisi, neyin ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir. Dolayısıyla, uzmanlık bölümleri içinde çalışan personel bir yandan uzmanlıkları nedeniyle ilgili bölümün yöneticisine (*dikey ilişki*) bir yandan da bu uzmanlıklarını belirli bir proje de uyguladıkları için bu projenin yöneticisine (*yatay ilişki*) karşı sorumlu olacaklardır. İşte matriks yapıyı diğerlerinden ayıran özellik budur. Bu yapıda, proje yöneticisi daha önceki yapılarda gördüğümüz emir-komuta yetkisine değil, fakat matriks yapının özelliği olan “Proje Yetkisi”ne (*Project Authority*) sahiptir. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur. Ancak bu yöneticilerde, projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır. Bütün bu özellikler, aynı zamanda matriks yapının çalışmasındaki güçlükleri de ifade etmektedir.”¹ Ancak, hastanelerde matriks yapının uygulanması farklılık göstermektedir. Çünkü, hastanelerin hasta bakım hizmetlerinin proje yöneticileri doktorlardır. Dolayısıyla, proje ekibinin diğer üyeleri olan eczacı, diyetisyen ve hemşireler bir işgününde birden fazla proje yöneticisi ile ekip halinde çalışmak zorundadırlar. Dolayısıyla, bu ekip üyeleri her bir proje yöneticisinin yönetim anlayışı doğrultusunda işgörme durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca, proje yönetiminde yatay ilişki söz konusu olması gerekirken ülkemizde proje yöneticisi olan hekimler ekip üyelerine karşı olarak dikey ilişkiyi de (amir-komuta) doğrudan kullanmaktadırlar.

¹ Seçim, s.23-24

İşletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan bu yapı görüldüğü üzere, çok dikkat ve özen istemektedir. Dolayısıyla, bu yapıyı kullanmak isteyen işletmelerde önce eğitim yolu ile ana bir temelin oluşturulması gerekmektedir. “Matriks organizasyonun iyi işleyebilmesi için sorumluluk ve yetki alanlarının çok net bir şekilde belirlenmesi, bu yapıya uygun tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir.”¹ Hastanelerde profesyonel personellerin çok ve çeşitli olması karmaşıklığa, ast-üst ilişkisinin belirlenmesinde güçlükler neden olmaktadır. Çalışanlarla uyum içinde, sürekli iletişimde, sorunları açıkça tartışan ve çözen, yardımlaşan bir tutum içinde olunmalıdır. Sorumluluk ve yetkilerin çok net oluşturulduğu, kimin hangi konuda ne kadar yetkiye sahip olduğu açık ve net bir şekilde ifade edildiğinde yönetim karmaşası yaşanmasının önüne geçilebilir.

1.3. Hastaneler Günde Yirmidört Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır.

Hastaneler, sadece ayaktan tedavinin değil aynı zamanda, yatarak tedavinin de yapıldığı kurumlardır. Bu yatış süresi aralıksız olduğundan ve tıbbi tedavi süreklilik gerektirdiğinden yirmidört saat hizmet verilmektedir.“ Sağlık işletmeleri doğrudan insan yaşamı ile ilgili hizmet verdiğinden bir çok işletmeden farklı olarak yirmidört saat kesintisiz hizmet vermektedir. Sözü edilen kesintisiz hizmetlerin varlığı, sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunun acil ve ertelenemeyecek özellikte olması ile ilgilidir. Bir hastanın veya sağlığı konusunda şüpheleri olan bireyin herhangi bir zamanda sağlık örgütüne başvurma ihtimali bulunmaktadır. Başka bir ifade ile sağlık işletmelerinde talep belirsizliği söz konusudur. Diğer taraftan sağlık işletmeleri yapılan başvuruları hem hukuksal nedenlerle hem de insani nedenlerle geri çevirmek olanaksızdır.”² Hangi hastanın ne zaman hastaneye başvuracağı belirsizlik içerdiğinden hastaneler sürekli hizmete hazır durumda olmak zorundadırlar. Hastaneye başvuran hastaların aciliyeti ve reddilemez oluşu nedeniyle yirmidört saat bu talebi karşılayabilecek düzenlemeler yapmakta, acil servis, yatan hasta servisleri, laboratuvar, röntgen vb. gibi tanı bölümlerinin ve bu bölümlerde görev yapan personelin yirmidört saat faal durumda olması sağlanmaktadır. “Hastaneye gelen hastanın tedavisi acillik ve

¹ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s.133

² N.Devebakan, Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı Ve Güvenliği, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YDT, İzmir, 2007, s.61

geri çevrilemezlik özelliği gösterdiği ve hastanedeki bir kısım hastanın sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde tüm gün boyunca hizmet verilmektedir. Yirmidört saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastanedeki bir kısım personel vardiya veya nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır. Nöbet ve gece vardiyalarında, gündüze nazaran daha az sayıda personel çalışmaktadır. Özellikle gece çalışan personelin kişiler arası ilişkilerinde ve göreve bağlılıklarında zayıflık görüldüğünden, hastanenin gece ve akşam vardiyalarındaki yönetimi, gerek hastane giderlerinin kontrolü, gerekse hastanın sağlığı açısından önem taşımaktadır.”¹ Hastaneye hangi hastanın ne zaman ve ne sebeple başvuracağını bilinmemesi, başvuruların aciliyet ve reddedilemezlik içermesi nedeniyle, her an her şeye hazır bir durumda yirmidört saat hizmet verebilecek kapasitede olması gerekir. Yirmidört saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastaneler, nöbet ve vardiya usulü ile personeli çalıştırmaktadır. Gündüz hastaların tedavi ve bakımları yapılırken, gece de acil hastalar için acil servis sürekli hizmet vermekte, yatan hastaların tedavisi için de dahiliye, cerrahi gibi servislerde gece nöbetleri düzenlenerek tedaviye devam edilmektedir. Gelen hastaların röntgen, tahlil hizmetlerini yirmidört saat alabilmeleri için bu birimlerde de sürekli nöbetler düzenlenmektedir. Gece nöbetlerinde gündüz mesailerinde çalışan personel sayısından oldukça az sayıda personel hizmet vermektedir. Sürekli nöbet usulü ile yoğun bir şekilde çalışan personelde zamanla kişiler arası ilişkilerinde bozulmalar, işe olan bağlılıklarında azalmalar görülmektedir. Bu durumda, oluşan motivasyon kaybı çalışanlar ve bakım verdikleri hastalar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Hastanelerde yirmidört saat hizmet verilmesi bazı sorunlara yol açmaktadır. Gündüz mesaipleri tüm birimlerin tam kadro ile çalıştığı, yöneticilerin görev yerlerinde sorunlarla birebir ilgilendiği zamanlardır. Mesai dışındaki nöbet saatlerinde çalışma şartları oldukça ağırdır. Karşılaşılan sorunlarda yöneticilere ulaşmak zordur. “Resmi tatil günleri dışındaki hafta içi gündüz saatlerini içine alan çalışma saatleri dışında hastaneler daha sınırlı kaynaklarla hizmet sunumuna devam etmeye çalışmaktadırlar. Bu saatler dışında çalışmanın getirdiği sınırlılıklar ve zorluklar mesai saatlerinde yönetimin önemini arttırmaktadır. Hastanelerin verimli çalışması amaç edinilmişse çalışma saatleri dışında yönetime gereken özen ve önem gösterilmelidir. Halbuki,

¹ H.Seçim, Organizasyonlar Açısından Hastanelerin Özellikleri , <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (20.02.2013)

normal çalışma saatleri dışında çalışan işgörenlerin hem bu zaman diliminin özellikleri hem de bu işlerin yönetim ve örgütlenmesinden kaynaklanan nedenlerle özellikle eş güdüm ve hizmet kalitesinde azalma sorunları yaşanabilmektedir. ”¹ Gündüz çalışma saatlerinde, yeterince personelin olması ve yöneticilerin kurumda bulunması karşılaşılan sorunların anında çözülmesine olanak vermektedir. Yönetim ile ilgili düzenlemelerin yapılması, gece karşılaşılan sorunların iletilebilmesi ve çözüme kavuşturulabilmesi açısından önemlidir. Bu şekilde bir düzenleme ağır şartlarda gece çalışan personelin yönetsel sorunlara karşı duyduğu endişeyi en alt seviyeye indirerek işine odaklanmasına olanak verir. Yönetimin gece saatlerinde çalışan personel için gerekli düzenlemeleri yapması, sorun yaşamamaları için gereken önlemleri alması gerekmektedir. Uygun düzenleme ile giderilen sorunlar personelin çalışma konusunda motivasyonunu arttırmaktadır.

1.4.Hastane Personelinin Önemli Bir Kısmı Bayanlardan Oluşan Organizasyonlardır.

Günümüzde bayanlar tüm alanlarda çalışmaya başlamıştır. Hastanelerde ise diğer kurumlardan daha çok bayan çalışmaktadır. “Hastanelerdeki insan gücünün önemli bir bölümü bayanlardan oluşmaktadır. Bayan elemanların devir hızının daha yüksek olması bu durumun bir özellik olarak ele alınmasına neden olmaktadır. Akşam ve gece nöbetlerinde ya da tatil günlerinde çalışılması özellikle hanım elemanlar için bazı sorunlar yaratmaktadır.”² Hastanelerde, hasta bakımının özellikle bayan personeller tarafından yapılıyor olması çalışan bayan sayısında büyük oranda artış yaratmaktadır. Hastanelerde erkek personelden çok daha fazla bayan personel çalışmaktadır. Hastanelerde çalışma koşulları dikkate alındığında kesintisiz yirmidört saat hizmet verilmesi nedeniyle bayanlar gece nöbetlerinde de çalıştırılmaktadır. Erkeklere göre daha fazla sorumluluk taşıyan bayanlarda ev işleri, çocuk bakımı vb. sorumluluklar dolayısıyla, nöbet usulü çalışmak büyük özveri istemektedir. “Ulaşım zorlukları, çocuklarının bakımı, karı-koca arasındaki huzursuzluklar bunlardan bazıları olmaktadır. Bu nedenle evlendikten sonra görevden ayrılmalar sık olmaktadır ve buna

¹ B.Ak, Hastane Yöneticiliği, Ankara, 1990, s.23

² H.Seçim, Organizasyonlar Açısından Hastanelerin Özellikleri , <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (18.02.2013)

bağlı olarak personel devir hızı yükselmektedir.”¹ Hem sosyal hayatındaki sorumluluklarını hem de, iş hayatındaki görevlerini yerine getirmek bazen zor gelmekte, görevden ayrılmalar yaşanabilmektedir. Tüm bu sayılan nedenler bayan personelin erkek personele göre devir hızının yüksek olmasının nedenini oluşturmaktadır.

2. HASTANE PERSONELİNİN MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ

Tıp bilimi, her gün ilerlemekte, değişmekte ve gelişmektedir. Bu da, hasta bakımında yeni olanaklar sağlamakta, yeni teknolojilerin kullanılması imkanı vermektedir. Fakat, bu kadar teknolojik gelişme tıp alanında bunları kullanacak uzmanlaşmış, nitelikli personel gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Hizmetler sektörünün önemli bir yapısı olan hastanelerde hizmetler, doğası gereği pek çok hizmet grubu ile sunulmaktadır. Bu hizmet gruplarında doktor, hemşire, ebe, hastabakıcı gibi sağlık çalışanlarının yanı sıra muhasebeci, bilgisayar elemanı, sekreter, aşçı gibi değişik alan ve mesleklerde çalışanları da görmek mümkündür. Farklı işgücü gerektiren bu grupların her birisinde hastalara gerektiği gibi bakım hizmetlerinin verilmesi hastanelerden beklenen en önemli unsur olmaktadır.

Hastanelerde, teknolojik, fiziksel ve tıbbi nitelikler ne kadar önemli olsa da, hastanelerin başarıları çoğunlukla insan unsurunun etkinliğine dayanmaktadır. “Bütün işletmelerde olduğu gibi hastanelerin başarısı da çalışan elemanlarının başarısına bağlı olarak artmaktadır. Bununla birlikte hastane yönetimlerinin sorumluluklarından biri de çalışanların istek ve gereksinimlerini algılamak ve onları motive etmektir”.² Hastanelerde insan unsuru ile birebir iletişim halinde çalışan sağlık personelinin daha verimli çalışması motivasyonuna bağlıdır. Kusur ve ertelemenin asla kabul edilemediği, insan sağlığı üzerinde çalışan sağlık personelinin yaptığı işin önemi göz önüne alındığında kendi psikolojik ve bedensel sağlıklarının yerinde olmasının önemi büyüktür. Çalışanlarının başarılı olabilmesi yönetimin motivasyonlarını arttırmasına bağlıdır. Çalışanlar ne kadar başarılı ise hastane de o derece başarılı demektir. “Bu nedenle hastanelerde çalışan bireylerden beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir

¹ Korkmaz, s.45

² H.Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005 s. 25

çalışma ortamının sağlanması için çalışan personelin özelliklerine göre gereksinimleri belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik çabalar hastanelerin, başta insan faktörü olmak üzere kendi asıl kaynaklarını daha avantajlı kullanabilmesinin ve işletmenin gelişebilmesinin anahtarlarındanıdır. ¹ Günümüzde önemi daha da artan insan kaynakları yönetimi özellikle hastaneler için önem arz etmektedir. Sağlık Personeli, yaptığı iş ve çalışma şekli nedeniyle büyük sorumluluk ve stresli altındadır. Çalışan hastane personelinin yöneticiler tarafından iyi tanınması, özellikleri ve ihtiyaçlarının bilinmesi yoluyla daha etkili motivasyon sağlanabilecektir. Yöneticilerin verim alabilmeleri için çalışanlarının istek ve şikayetlerini belirlemesi ve uygun motivasyon araçları kullanarak motivasyon düzeylerini yükseltmesi gerekmektedir.

Hastane ve sağlık kurumlarının insan sağlığı ile ilgili görevlerini yüksek düzeyde yerine getirebilmeleri için verdikleri hizmetin kaliteli ve verimli olması gerekmektedir. “Bir hastane yöneticisinin en önemli görevi etkin bir kuruluş yaratmaktır. Personelin daha aktif bir şekilde çalışması için onları motive etmelidir. İş görenler kendisine verilen görevi etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Verilen emirler ne kadar iyi düşünülmüş ve açıklanmış olursa olsun, bunların tam olarak uygulanacağı sonucuna hemen varmak yanılgıya düşmektir. Personelin belli bir kabul alanı vardır ve bu kabul alanı içindeki emirler yerine getirilir, dışında kalanlar ise pek yerine getirilmez. Motivasyondan yararlanarak çalışanların kabul alanı da genişletilebilir. ² Etkin bir motivasyon, sadece verilen emrin kabul edilmesini sağlamakla kalmaz, ayrıca emrin etkileyici bir şekilde yerine getirilmesine yönelik kararlı bir davranışı da ortaya çıkarır. Yöneticiler tarafından verilen görevlerle ilgili çalışanlara yapılan açıklamalar yeterli olmayabilir, çalışanların bu görevle ilgili kabul alanı oluşturmaları ve olumlu bakmaları ile çalışanların emri yerine getirmek için harekete geçmesi sağlanmaktadır. Kendisinin kabul ettiği görevleri yapmak için harekete geçmek çalışanlar için çok daha kolaydır. Hastaneye başvuran her hasta kendine özgü bireysel özellikler taşır. Her bir hastanın hastalığı, belirtileri, gereken teşhis ve tedavi

¹ L.Kıdak, “ Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri” Celal Bayar Üniversitesi, SBE, Sosyal Bilimler Dergisi, Y.2009, Manisa, Cilt.7, S.1, s.71

² S. Oral- Z.Kuşluvan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1997, s.94

şekilleri birbirinden farklıdır. “Hastanelerde sunulan hizmetlerin bireysel olmasından dolayı etkinliğin gerçekleşebilmesi için motivasyonun ve iş doyumunun yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Bu da hastane yöneticilerinin işgörenlerin istek ve gereksinimlerini belirlemekte gösterdikleri başarıya bağlıdır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve gereksinimlerin neler olduğunu izlemek ve sonra da bu bireyleri bir grup altında toplayarak cesaret, istek, güç ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir.”¹ Güç koşullarda çalışan sağlık personelinin motivasyonlarının artırılması için ihtiyaç duydukları her konuda destek olunması, istek, güç ve enerjilerinin artırılması yöneticilerin önemli görevlerindendir. Bu istek ve arzular sağlık personelinin verimli çalışmasında çok etkili olmaktadır. Çok çeşitli nedenlerle hastaneye başvuran hastalarla birebir iletişim halinde olan sağlık personelinin bireysel ilişkilerdeki başarısı, iş doyumunu ve motivasyonunun yüksek olmasına bağlıdır. “Günümüzde yöneticilerin motivasyon süreci ile ilgilenmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Zira yöneticinin başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Başka bir deyişle yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar çerçevesinde çalışmalarına, bilgi, beceri, yetenek ve güçlerinin tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu durumda kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Motive olmayan bir çalışanın verimli olabilmesi, yüksek performans göstermesi beklenmemelidir.”² Dolayısıyla, hastane hizmetlerinde çalışan bireylerin beklentilerinin karşılanması, en hızlı, verimli ve kaliteli hizmet sunacak sağlık personelinin motivasyonuna ve motivasyon sonunda gerçekleşecek doyuma ve performansına bağlıdır. Doktor, hemşire ve ebeler, hastanelerde çalışan sağlık elemanlarının çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu nedenle bu çalışanların motivasyonu hastanelerin etkinliği ve verimliliği açısından önem kazanmaktadır ve verimli çalışmaları hastanenin de verimli hizmet sunmasında çok etkilidir. Bu çalışanların motivasyonlarında eksiklik durumunda, sunulan hizmetin niteliğinde azalma, duygusal ve bedensel sorunlarında artma, kişilerarası ilişkilerde bozulma, iş hayatındaki sorunlara karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, soğuma, mesleklerinin geleceğine dair umutsuzluğa düşme, iş doyumunda azalma ve kaçınılmaz sonuç olarak da tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Çalışma sürelerinin uzun

¹ Can, s.24

² Çiçek, s.10

olması, gece nöbetleri, sosyal hayattan kopması, fiziksel yorgunluk ve duygusal stres yaratan bir ortamda çalışıyor olmaları, hele bir de kurumda organizasyon bozukluğu, yeterince eğitim imkanlarının olmaması, eleman ve malzeme azlığı vb. durumlarla karşılaşmaları motivasyon eksikliği ile sonuçlanmaktadır. Oysaki, hastanelerin en kalabalık grubu olan doktor, hemşire ve ebelerde motivasyon eksikliğine dayanan bu durumların yaşanması birebir hasta tedavi ve bakımı ile ilgilenen meslek grubu olarak son derece sakıncalı ve acilen önlem alınması gereken bir durumdur.

Tüm çalışanlarda olduğu gibi sağlık çalışanlarında da motivasyon en etkili verimliliği sağlar. Motive olmuş çalışan bütün yetenek, bilgi ve enerjisini isteyerek ve verimli bir şekilde işine harcıyorsa motive olmuş demektir. “Eğer işgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa yönetici çalışanını motive etmiş denilebilir.”¹ Yönetimin çalışanlarına çeşitli yöntemler kullanarak sağlamaya çalıştığı motivasyon olumlu sonuç verdiğinde çalışanlar işletme ve kendilerinin ortak amaçları için harekete geçerler, bu amaçları gerçekleştirmek için bütün bilgi, yetenek ve enerjilerini kullanırlar. Bu durumda da daha etkili bir performans, başarı ve verimlilik sağlanmış olur. Sağlık çalışanlarından da diğer tüm işgörenlerden de beklen motive bir şekilde işlerinde başarılı olmalarıdır. Çünkü, sağlık alanında emek yoğun bir şekilde çalışan personelin başarısı, hastaneye başvuran hasta ve insanların sağlıklarına kavuşturulmasında oldukça etkilidir.

¹ Bakan, s.237

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇİVRİL DEVLET HASTANESİNDE DOKTOR HEMŞİRE VE EBELERİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÇİVRİL DEVLET HASTANESİNE İLİŞKİN FİZİKİ BİLGİLER

Çivril Devlet Hastanesine ilişkin fiziki bilgiler ve insan gücü yapısına ait bilgiler hastane yöneticileri, hastane arşivi ve hastane web sitesinden edinilen bilgilerle oluşturulmuştur. Çivril Devlet Hastanesi, 1965-1966 yıllarında İlçe Halk Eğitime ait olan, şu anda ise Cumhuriyet Parkı'nın bulunduğu yerde Sağlık Merkezi olarak hizmete başlamıştır. Yeni devlet hastanesinin yapımı için, 1970'li yıllarda uzun yer tartışmaları sonucu vatandaşların bağışladığı arsaya yapılmasına karar verilmiştir. 1977 yılında tamamlanan kuruluşta bir doktor, bir diş hekimi, bir eczacı, on ebe hemşire olmak üzere toplam yirmiüç kişilik bir ekiple hizmete girmiştir.

1981 yılının ikinci yarısında, sağlık merkezi, hastanenin şu anda bulunduğu yere taşınarak Çivril Devlet Hastanesi olarak elli yatak kapasitesi ile kütüğe geçirilerek hizmete girmiştir. Gerek duyuldukça, devlet desteği ile B, C ve D bloklar eklenerek, 1966 yılında, Bakanlık'ca onaylanarak mevcut yatak sayısı seksenbeş'e çıkarılmıştır.

1988 yılına kadar yeterli görünen devlet hastanesi kapalı alanı; yeni sağlık elemanlarının atanması ve yeni yerlere gereksinim duyulması ile birlikte 2000 yılında ek bina yapılmıştır. Bu ek binaya hemodiyaliz ünitesi de eklenip hizmete sunulmuştur. Hemodiyaliz merkezinin yanı sıra; iki odalı genel ameliyathane, acil servis, röntgen, laboratuvar, poliklinikler, idare binaları, eczane, arşiv ve ambar yer almaktadır. İntaniye, dahiliye, çocuk, göz genel cerrahi, ortopedi, diş, ağır polikliniği, kadın hastalıkları ve doğum dallarında da yataklı bakım hizmeti verilmektedir.

Çivril Devlet Hastanesi'ne 2005 yılında WHO (*Dünya Sağlık Örgütü – World Health Organization*) ve UNİCEF (*Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu - United Nations International Children's Emergency Fund*) tarafından “Bebek Dostu Hastane” unvanı verilmiştir. Özverili çalışmaları sayesinde, 30/05/2006 tarihinde TS ISO EN 9001:2000 kalite belgesi almaya hak kazanan hastane, Denizli ili ve ilçeleri arasında kalite ödülü alan ilk devlet hastanesi olma özelliğine sahiptir.

Hastane, Önleyici Faaliyetler konulu proje ile İzmir KALDER (*Kalite Derneği*) tarafından düzenlenen 2008 YBEÖ yarışmasına katılarak, bu yarışmada başarı ödülünü almaya hak kazanmıştır. Hastanenin bu başarılı çalışmalarına 22/07/2008 tarihinde “*Laboratuvar Dış Kalite Belgesi*”ni de eklemişlerdir.

01/01/2006 tarihinde İSO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına başlayan Çivril Devlet Hastanesi’nin izlediği kalite politikası ise; Hasta odaklı, çalışanların memnuniyetini ve katılımını sağlayan, zamanında doğru ve sürekli, Kalite Yönetim Sistemi’ne ve tıp alanındaki gelişmelere uygun, sürekli iyileştirilen sağlık hizmeti sunmaktır. Bölgede; güven ve saygınlık konusunda önder, kaliteli sağlık hizmeti nedeniyle tercih edilen en iyi kamu hastanesi olma vizyonuna sahip olan hastanenin misyonu da; Hasta haklarına saygılı, ekip ruhu içinde, doğru ve kaliteli hizmeti zamanında ve güler yüzlü olarak sunmak olmaktadır.¹

2. ÇİVRİL DEVLET HASTANESİ PERSONELİNİN İNSANGÜCÜ YAPISI

Hastane bünyesinde hali hazırda; 16 uzman doktor, 8 pratisyen doktor, 4 diş tabibi, 1 Psikolog, 1 Eczacı, 1 Müdür, 1 Müdür Yardımcısı, 59 hemşire, 17 ebe, 13 sağlık memuru, 1 Şef, 5 Anestezi teknisyeni, 4 Acil Tıp Teknisyeni, 5 Laboratuvar Teknisyeni, 6 Röntgen Teknisyeni, 1 Odyometre Teknisyeni, 1 Diş Teknisyeni, 1 Ayniyat Saymanı, 4 Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni, 3 Tıbbi Sekreter, 1 Memur, 1 Ambar Memuru, 1 Bekçi, 1 Aşçı, 1 Teknisyen Yardımcısı, 16 Hizmetli, 2 Şoför, 38 Özel Sektör Temizlik Personeli, 23 Özel Sektör Tıbbi Sekreter Personeli, 7 Özel Sektör Güvenlik Personeli, 2 Özel Sektör Bilgi İşlem Personeli çalışanları olmak üzere toplam 245 personel ile hizmet vermektedir.

Toplam 19 poliklinikte günde ortalama; 750 hastaya sağlık hizmeti sunulmaktadır. Acil poliklinik 24 saat kesintisiz hizmet vermekte olup, günlük ortalama acil hasta sayısı 230’ dır. Hastanenin yatak işgal oranı; % 94 dür. Yatan hastaların hastanede ortalama kalış gün sayıları; 3,9 dur.¹

¹, <http://www.civrildh.gov.tr/> erişim tarihi 10.09.2012

3. ÇİVRİL DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN DOKTOR, HEMŞİRE VE EBELERE İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER

3.1. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Mesleki Dağılımı

Tablo 1: Katılımcıların Mesleki Dağılımı

39-Meslek	Frekans	Yüzde %
Hemşire	50	%100
Ebe	12	%100
Doktor	20	%100
Toplam	82	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı üzere, ankete 20 doktor, 50 hemşire ve 12 ebe katılmıştır. Hastanelerde çok çeşitli alanlarda, çok çeşitli birimlerde çalışan meslek grupları mevcuttur. Uzman doktor, doktor, sağlık memuru, hemşire, ebe, laboratuvar ve röntgen teknisyeni, odimetrist, acil tıp teknisyeni, paramedik, hizmetli, şoför, güvenlik ve temizlik görevlileri vb. birçok meslek grubu mevcuttur. Hastanelerde verilen hizmetin emek yoğun olması, çeşitliliği, tüm tıbbi gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu nedeniyle yeni meslek grupları ortaya çıkmakta ve hastane personeline dahil olmaktadır. Hastanede çalışan tüm bu sayılan meslek grupları içinde doktor, hemşire ve ebeler en yoğun grubu oluşturduğundan örneklem grubuna bu mesleklerde çalışan sağlık personeli seçilmiştir. Yüz yüze anket uygulaması doktor, hemşire ve ebelere uygulanmıştır.

3.2. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Eğitim Düzeyleri Durumları

Tablo 2: Katılımcıların Eğitim Durumu

40-Eğitim Durumu	Doktor		Hemşire		Ebe	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Lise ve Dengi Okul	0	0	3	% 6	2	% 16,7
Önlisans	0	0	33	% 66	7	% 58,3
Lisans	5	%25	14	% 28	3	% 25
Yüksek Lisans	15	% 75	0	0	0	0
Toplam	20	% 100	50	% 100	12	% 100

ÇDH’de çalışan doktor, hemşire ve ebelerin eğitim durumu dağılımına bakıldığında, katılımcı doktorların çoğunun yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunun sebebi doktorların uzmanlaşma düzeyinde almış oldukları eğitimidir. Pratisyen hekimler lisans mezunu olarak göreve başlarken, uzmanlaşma düzeyinde yüksek lisans eğitimi almaktadırlar. Bu durum hastanelerin ana damarı olan teşhis ve tedavileri düzenleyen doktorların uzun ve meşakatli bir eğitimden geçtikten sonra mesleklerine başladıklarının göstergesidir. Katılımcı hemşire ve ebelerin eğitim durumuna bakıldığında büyük çoğunluğunun önlisans mezunu olduğu görülmektedir. Daha önceki yıllarda sağlık personeline mesleki yüksek okul şansı verilmemiş, 1996 yılından itibaren hemşire ve ebelerin önlisans eğitimi almalarına olanak sağlanması ile hemşire ve ebelerin büyük çoğunluğu bu eğitimlerini tamamlamıştır. Hemşire ve ebeler lise dengi okullardan mezun olduktan sonra direk göreve başlarken, günümüzde eğitimin mesleki gelişmedeki öneminin daha iyi anlaşılması üzerine önlisans ve lisans tamamlama noktasında önemli bir artış olmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe mesleki bilgi, ücret ve statü artışı sağlanabilmektedir. İş yaşamına ve mesleğe bakış açısı değişmekte, daha iyi ücret ve statüyü de beraberinde getirmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesi motivasyon artışı sağlayarak daha etkin ve verimli çalışanlar yaratmaktadır. Günümüzde her alanda önemli olan eğitiminin önemi sağlık çalışanları tarafından da anlaşılması ile önlisans, lisans düzeyinde hatta yüksek lisans düzeyinde birçok personel eğitim almaya başlamıştır. Ankete katılan sağlık

alışanlarının büyük çoğunluğunun bu durumun öneminin farkında olduğu, niversite düzeyinde eğitim aldıkları, dolayısıyla mesleki bilgi düzeylerinde yeterli ve gerekli donanıma sahip oldukları anlaşılmaktadır.

3.3. ivril Devlet Hastanesinde alışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Yaş Durumları

Tablo 3: Katılımcıların Yaş Durumu

41-Yaş	Doktor		Hemşire		Ebe	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
20-29	1	%5	4	%8	2	%16,7
30-39	14	%70	37	%74	4	%33,3
40-49	5	%25	7	%14	6	%50
50 ve zeri	0	0	2	%4	0	0
Toplam	20	%100	50	%100	12	%100

CDH’de çalışan doktor, hemşire ve ebelerin yaş durumu dağılımına bakıldığında, katılımcı doktor, hemşire ve ebelerin büyük çoğunluğunun 30-50 yaş grubunda olduğu görülmüştür. Yapılan gözlemlerden bu yaş grubunun mesleki bilgi ve tecrübeleri yüksek, motivasyonları daha fazla, kariyer ve yükselme olanaklarından yararlanma istekleri olan yaş grubu olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık hizmeti veren mesleklerdeki en verimli yaş grubudur. Göreve başladıktan itibaren belli seneler geçirmiş, meslekte tecrübe ve bilgilerini arttırmış olmakla beraber artık kendilerini ispat ettiklerini düşünen bir yaş guru olan 40-49 yaş grubundaki çalışanlar meslekte daha yüksek kariyer isteğine girebilmektedir. Kendilerini ispat etmek ve statülerini yükseltmek isterler. Mesleğe yeni başlayan 20-29 yaş grubunun oldukça az olduğu anlaşılmaktadır. Oldukça az bir oranda bulunan 50 yaş ve üzeri çalışanlarda ise artık mesleklerinde geçirdikleri uzun yıllar, emekliliğe olan beklenti bu yaş grubundan etkin bir verim alınmasını engeller. Uzun yıllar mesleklerinde vermiş oldukları hizmetlerin karşılığı olarak, emekliliğe yaklaştıkları bu dönemde daha aktif olmayan görevlerde tecrübelerinden yararlanılmaktadır.

3.4. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Medeni Durumları

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumu

42-Medeni Durum	Doktor		Hemşire		Ebe	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Evli	14	%70	43	%86	10	%83,3
Bekâr	6	%30	7	%14	2	%16,7
Boşanmış veya Ayrı Yaşıyor	0	0	0	0	0	0
Toplam	20	%100	50	%100	12	%100

ÇDH’de çalışan doktor, hemşire ve ebelerin medeni durum dağılımına bakıldığında, katılımcı doktor, hemşire ve ebelerin büyük bir çoğunluğunun evli olduğu anlaşılmaktadır. Hemşire ve ebeler lise dengi okulları bitirdikten sonra mesleğe erken yaşta başladıkları için evlenme oranları yüksektir. Çalışanların işlerindeki başarılarının önemli bir sebebi de düzenli bir sosyal çevreye sahip olmalarıdır. Bu sosyal çevreye düzenli ve iyi bir evlilikle sahip olmak daha kolaydır. Evlilik, sorumlulukların artması nedeniyle çalışanlara daha düzenli bir hayat sağlar. Psiko-sosyal bir varlık olan insanın başarısında maddiyattan çok manevi unsurların etkili olması sebebiyle, düzenli bir evlilik hayatının çalışanları mutlu ettiği, dolayısıyla motivasyonlarını arttırdığı söylenebilir.

3.5. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Çocuk Sayısı Durumları

Tablo 5: Katılımcıların Çocuk Sayısı Durumu

43-Çocuk Sayısı	Doktor		Hemşire		Ebe	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yok	9	%45	6	%12	2	%18,3
1	3	%15	14	%28	4	%33,3
2	4	%20	27	%54	5	%41,7
3	4	%20	3	%6	1	%8,3
Toplam	20	%100	50	%100	12	%100

ÇDH’de çalışan doktor, hemşire ve ebelerin çocuk sayısı durumu dağılımına bakıldığında, katılımcı doktor, hemşire ve ebelerin büyük bir çoğunluğunun 1 ve 2 çocuk sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Yoğun ve zor bir meslekte görev yapan sağlık çalışanlarında çocuk sayısının yüksek olmadığı görülmektedir. Evlilik ve çocuk sahibi olmak çalışma hayatını etkileyen önemli bir faktördür. Çocuk sahibi olan çalışanlar, daha sorumluluk sahibi, çocuklarının geleceğini düşünen ve bu yüzden işine daha çok motive olarak sarılan çalışanlar demektir. Aile kuran ve çocuğu olan çalışanlar sadece kendi gelecekleri için değil, en çok çocuklarının geleceğini düşünerek hareket etmektedir. Bu yüzden gereksiz risklerden, işten ayrılmalardan uzak duracaklardır. Öte yandan çok yoğun ve yirmidört saat çalışılan hastanelerdeki bayan sağlık personeli, çocuğu olduğunda bir yandan ağır iş temposunda, diğer yandan evde çocuğu ve ev işlerinden dolayı oluşan yoğun tempoda çalışmayı bir arada yürütmekte zorluk çekebilmektedir. Çocuğu olduktan sonra, çocuğunun bakımına zaman ayırmak için işten ayrılmalar, ücretsiz izin gibi uzun süreli ara vermeler yaşanabilmektedir. Çalışanların çocuklarının sorumlulukları altında ezilmeden, bu kaygıyı duymadan çalışabilmeleri için doğum sonrası ücretli izin, kreş imkanı vb.düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

3.6. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Çalıştıkları Bölüm Durumları

Tablo 6: Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm Durumu

44- Çalışılan Bölüm	Doktor		Hemşire		Ebe	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Servisler	1	%5	6	%12	1	%8,3
Dahiliye	3	%15	1	%2	0	0
Acil	2	%10	11	%22	0	0
Diyaliz	0	0	8	%16	0	0
Çocuk	0	0	1	%2	0	0
Doğum Servisi	0	0	2	%4	8	%66,7
Ameliyathane	1	%5	0	0	1	%8,3
Cerrahi	1	%5	7	%14	0	0
Poliklinik	0	0	5	%10	0	0
Kadın Doğum	1	%5	4	%8	1	%8,3
Diğer	11	%55	5	%10	1	%8,3
Toplam	20	%100	50	%100	12	%100

ÇDH’de çalışan doktor, hemşire ve ebelerin çalıştıkları bölüm durumu dağılımına bakıldığında, katılımcı doktorların uzmanlık durumlarına göre dahiliye, acil, ameliyathane vb. bölümlerde çoğunlukta çalıştığı, hemşire ve ebelerin büyük bir çoğunluğunun servisler, doğumhane ve acilde görev yaptığı görülmektedir. Sağlık çalışanları görevleri gereği belirli bölümlerde daha yoğun olarak bulunmaktadır. Acil servis ve diğer servislerde hemşireler yoğunlukta iken, doğum servisi ve doğumhanede ebelerin yoğunlukta çalışması görevleri gereğidir. Meslekte uzmanlaşma imkanlarının olduğu diyaliz gibi birimlerde özel sertifikaları bulunan personel çalışmaktadır. Mesleğinde uzmanlaştığı bölümde çalışmak çalışanların, motivasyonunda artış sağlamak ve başarıyı getirmektedir.

3.7. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Meslekte Çalıştıkları Yıl Durumları

Tablo 7: Katılımcıların Çalıştıkları Yıl Durumu

45-Sektördeki Yıl	Doktor		Hemşire		Ebe	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
0-5 yıl	3	%15	7	%14	0	0
6-11 yıl	10	%50	11	%22	4	%33,3
12- 17 yıl	4	%20	20	%40	5	%41,7
18-24 yıl	3	%15	5	%10	1	%8,3
25 yıl ve üstü	0	0	7	%14	2	%16,7
Toplam	20	%100	50	%100	12	%100

ÇDH’de çalışan doktor, hemşire ve ebelerin çalıştıkları yıl durumu dağılımına bakıldığında, katılımcı doktor, hemşire ve ebelerin büyük bir çoğunluğunun 6-17 yıldan beri çalıştıkları görülmektedir. Yapılan gözlemlerden uzun yıllar sağlık hizmetinde çalışmanın mesleki bilgi ve tecrübeyi arttırdığı anlaşılmaktadır. Çalışma yılı arttıkça kendilerine ve kurumlarına olan güven de artacaktır. Yıllardır aynı meslekte çalışıyor olmanın getirdiği tecrübe ile, kendine daha çok güvenen duyan, mesleki konulara daha hakim ve gelecek kaygısı daha az çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Bu rahatlığı yaşayan çalışanların motivasyon düzeyi de oldukça yüksektir. Tabloya baktığımızda mesleğe yeni başlayan doktor ve hemşire az sayıda iken, ebe hiç yoktur. 25 yılın üzerini çalışan doktor bulunmazken ebe ve hemşire az sayıda mevcuttur. Bu azlığın nedeni ise, ebe ve hemşirelerin önceki yıllarda 20 yılda emekli olma haklarının olması nedeniyle yaşanan emekliliklerdir. Yeni düzenleme ile emeklilik yaşı yükseltildiğinden ileriki yıllarda 25 yaş üzeri çalışan hemşire ve ebe sayısında önemli bir artış olacağı düşünülmektedir.

3.8. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Çivril Devlet Hastanesinde Çalıştıkları Yıl Durumları

Tablo 8: Katılımcıların Hastanede Çalıştıkları Yıl Durumu

46-Hastanede Çalışılan Yıl	Doktor		Hemşire		Ebe	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
0-5 yıl	17	%85	23	%46	2	%16,7
6-11 yıl	0	0	16	%32	2	%16,7
12- 17 yıl	2	%10	7	%14	7	%58,3
18-24 yıl	1	%5	0	0	1	%8,3
25 yıl ve üstü	0	0	3	%6	0	0
Toplam	20	%100	50	%100	12	%100

ÇDH’de çalışan doktor, hemşire ve ebelerin hastanede çalıştıkları yıl durumu dağılımına bakıldığında, katılımcı doktor ve hemşirelerin büyük çoğunluğunun bulundukları kurumda 0-5 yıldır çalıştıkları, yani, yeni oldukları anlaşılmaktadır. Özellikle doktorlarda çalışma yılının düşük olmasının nedeni olarak doktor rotasyonunun fazla olması gösterilebilir. Bunun sebebi, mecburi hizmet dolayısıyla atanan doktorların, mecburi hizmet süreleri bittiğinde tayin istemeleri, istifa sonrası görevden ayrılımların yaşanması ve sürekli yeni kadroların açılması ile oluşan devir hızıdır. Hemşire rotasyonunda kurum atamaları, eş durumu atamaları önemli rol oynamaktadır. Hemşirelerin eşlerinin başka kurumda çalışması, başka merkezde oturuyor olmaları, imkan bulur bulmaz tayin istemelere sebep olmaktadır. Ebeler baktığımızda 12-17 yıldır aynı kurumda çalışanların fazla olduğu görülmektedir. Yapılan gözlemlerden bu durumun sebebinin, ebelerin genellikle aynı ilçede oturuyor olması, eşlerinin görev yerlerinin aynı ilçede olması, kendi memleketlerinde çalışıyor olmaları ile açıklanabilir. Aynı kurumda uzun yıllar çalışıyor olmak, kurum işleyiş ve personelini tanıyor olmak motivasyonu arttıran bir etkidir. Sonuç olarak doktor ve hemşirelerde personel hareketliliğinin yüksek, ebelerde durağan olduğu görülmektedir.

3.9. Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Aylık Gelir Durumları

Tablo 9: Katılımcıların Aylık Gelir Durumu

47-Aylık Gelir	Doktor		Hemşire		Ebe	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1000- 1999 YTL	0	0	33	%66	2	%16,7
2000- 2999 YTL	1	%5	17	%34	10	%83,3
3000- 4999 YTL	13	%65	0	0	0	0
5000 YTL ve üstü	6	%30	0	0	0	0
Toplam	20	%100	50	%100	12	%100

ÇDH’de çalışan doktor, hemşire ve ebelerin aylık gelir durumu dağılımına bakıldığında, sadece katılımcı doktorların 3000-5000 TL. ve üzeri ücret aldıkları anlaşılmaktadır. Bunun sebebi eğitim durumları dolayısıyla maaş katsayılarının yüksek olmasıdır. Aylık gelir miktarına hastane döner sermayesinden alınan ücrette eklenmiştir. Hastanede uygulanan ek ödeme sistemi olan döner sermaye paylaşımında doktorlara verilen miktar diğer sağlık personeline göre oldukça yüksektir. Hemşire ve ebelerin büyük bir çoğunluğunun 1000-3000 arası ücret aldıkları görülmektedir. Eğitim durumu, çalışılan birim, çalışılan yıl gibi değişkenler ücreti etkilemektedir. Buradan anlaşılabileceği gibi sağlık personelleri arasında gelir dağılımında eşitlik olduğu söylenemez. Her sağlık personeli görevlerine ve mezun oldukları okula göre maaş almaktadırlar. Aylık gelire ilave edilen döner sermaye sisteminde ise görev yeri ve mesleklere göre farklılıkların oluşturduğunun bilinmesi ebe ve hemşireler arasındaki aylık gelir farkını açıklamakta yararlı olacaktır. Bu farklılık motivasyon açısından olumsuz sonuçlar yaratmaktadır.

4.ÇİVRİL DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN DOKTOR, HEMŞİRE VE EBELERDE MOTİVASYON

4.1.Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Ekonomik Faktörler

4.1.1. Maddi ve Manevi Ödüller Motivasyonu Etkiler.

Tablo 10: Mesleki Mevki Bakımından Parasal ve Manevi Ödüllerin Önem Derecelerinin Motivasyon Faktörü Olarak Karşılaştırılması.

1-Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	4	4	4	6	2	20
Doktor Yüzde	%20	%20	%20	%30	%10	%100
Hemşire Sayı	15	17	3	4	11	50
Hemşire Yüzde	%39	%34	%6	%8	%22	%100
Ebe Sayı	2	1	2	5	2	12
Ebe Yüzde	%16,7	%8,3	%16,7	%41,7	%16,7	%100
Toplam Sayı	21	22	9	15	15	82
Toplam Yüzde	%25,6	%26,8	%11	%18,3	%18,3	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, doktorlar yarı yarıya oranda parasal ödülünden çok manevi ödülü etkili bir motivasyon faktörü olarak görmektedirler. Ebelerin büyük bir bölümü manevi ödülün daha önemli olduğunu söylemişlerdir. Hemşirelerde ise durum daha farklıdır. Hemşirelerin büyük çoğunluğu parasal ödülün manevi ödülünden daha etkili bir motivasyon faktörü olduğunu belirtmişlerdir. Bu verilere bakıldığında Çivril Devlet Hastanesinde parasal ödülün manevi ödülünden ebeler açısından daha önemsiz, hemşireler açısından daha önemli olduğu açıkça görülmektedir. Fakat doktorlarda yarı yarıya eşit olarak hem parasal hem de manevi ödülün önem derecesi aynıdır.

Parasal ödöl ve manevi ödöl önemli motivasyon faktörleridir. Çalışanlar hayatlarını devam ettirmek için gerekli olan parayı kazanmak amacıyla çalışmaktadırlar. Para olmadan yaşamı sürdürmek mümkün değildir. Bu gerçeğin yanında çalışanların manevi ihtiyaçları da vardır. Bu ihtiyaçlarını da tatmin etmek isterler. Çalışmalarının karşılığı olarak tüm çalışanlar ödöl almayı isterler. Bu ödöllerin motivasyonları üzerindeki etkisi ise kişiye göre değişmektedir. Bazı çalışanlar için parasal ödöl önemli bir motivasyon faktörü iken bazı çalışanlar için maddi ödöl daha önemlidir.

Bu tablo çalışmanın birinci varsayımı ile ilgilidir. Birinci varsayım olan doktorlarda, hemşirelere oranla manevi ödöl parasal ödölden daha etkili bir motivasyon faktörüdür varsayımı tutarlı çıkmıştır. Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere, doktorlar açısından manevi ödöl ve parasal ödölün eşit oranda etkili bir motivasyon faktörü olduğı, hemşirelerde parasal ödölün manevi ödölden çok daha fazla bir motivasyon faktörü olduğı sonucuna varılmıştır. Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum oranlarına baktığımızda bu oranın doktorlarda (%40), hemşirelerde (%30) olduğı görölmektedir. Sonuç olarak doktorlarda hemşirelere oranla manevi ödöl daha etkili bir motivasyon faktörüdür varsayımı tutarlı çıkmıştır.

Bu tablo çalışmanın ikinci varsayımı ile de ilgilidir. İkinci varsayım olan hemşirelerde, ebelerle oranla manevi ödöl parasal ödölden daha etkili bir motivasyon faktörüdür varsayımı tutarsız çıkmıştır. Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere hemşirelerde parasal ödölün manevi ödölden çok daha fazla bir motivasyon faktörü olduğı sonucuna varılmıştır. Ebelerin ise büyük bir bölümü manevi ödölün daha önemli olduğunu söylemişlerdir. Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum oranlarına baktığımızda bu oranın hemşirelerde (%30), ebelerde (%58,4) olduğı görölmektedir. Hemşireler için parasal ödöl manevi ödölden çok daha etkili bir motivasyon faktörüdür.

Doktor ve ebeler yaptıkları meslek gereğı daha tatmin edici ve olumlu geri bildirim almaktadır. Hastası iyileştiğinde doktorun duyduğı mutluluk ve mesleki haz, ebenin bir bebeğın dünyaya gelmesine yardımcı olduğunda duyduğı mutluluk ve mesleki haz büyük bir duygusal tatmin yaratmaktadır. Bu meslek gruplarında alınan en

büyük ödül yaşadıkları manevi tatmindir. Hemşirelerde ise durum biraz daha farklıdır. Doktor ve ebeler kadar yoğun duygusal tatmin yaşama şansları bulunmamaktadır.

4.1.2. Ekonomik Güvence Motivasyonu Etkiler.

Tablo 11: Meslekteki Mevki Bakımından Ekonomik Güvencenin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

4- Ekonomik güven motivasyon için önemlidir.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	8	12	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%40	%60	%100
Hemşire Sayı	0	1	1	27	21	50
Hemşire Yüzde	0	%2	%2	%54	%42	%100
Ebe Sayı	1	0	0	7	4	12
Ebe Yüzde	%8,3	0	0	%58,3	%33,3	%100
Toplam Sayı	1	1	1	42	37	82
Toplam Yüzde	%1,22	%1,22	%1,22	%51,2	%45,1	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabacağı üzere; Ekonomik güven motivasyon için önemlidir görüşüne doktor, hemşire ve ebelerin neredeyse tamamı katılmaktadır. Yani ekonomik güvende olmak çalışanlar için çok önemlidir. Kendileri ve ailelerinin hayatlarını devam ettirmek için gerekli olan ihtiyaçları sağlamanın yolu ekonomiden geçmektedir. Ekonomik durumun iyi olmaması birçok istekten mahrum kalınmasına neden olur. Çalışanların çalışma gayesi öncelikle ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaktır. Ekonomik olarak belirli bir özgürlüğe sahip bireyler sosyal yaşantılarında ihtiyaçlarını ve isteklerini daha rahat karşılayabilecekler, böylelikle geçim derdi gibi bir sorun yaşamayacaklardır. Ekonomik güvencede olan çalışanların bu konuda kaygıları kalmayacak, bütün enerji ve konsantrasyonlarını işlerine vererek daha motive, etkili ve verimli çalışacaklardır.

4.1.3.Maddi Ödül Almak Motivasyonu Etkiler.

Tablo 12: Meslekteki Mevki Bakımından Maddi Ödül Almanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

10- Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	1	2	11	6	20
Doktor Yüzde	0	%5	%10	%55	%30	%100
Hemşire Sayı	2	3	3	20	22	50
Hemşire Yüzde	%4	%6	%6	%40	%44	%100
Ebe Sayı	0	2	1	3	6	12
Ebe Yüzde	0	%16,7	%8,3	%25	%50	%100
Toplam Sayı	2	6	6	34	34	82
Toplam Yüzde	%2,44	%7,32	%7,32	%41,5	%41,5	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabacağı üzere; mesleklerini icra ederken maddi ödül almak doktor, hemşire ve ebeler için yüksek oranda etkili bir motivasyon faktörüdür. Maddi kazanç sağlamak için çalıştıklarından verilen maddi ödül hem maddi destek hem de daha şevkle çalışmak için motivasyon sağlamaktadır. Katılımcıların az bir kısmı mesleklerini icra ederken maddi ödül almanın motivasyonlarını etkilemediğini ya da kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. İnsan hayatı üzerinde etkili bir şekilde çalışan sağlık personelinin, mesleklerinin sağladığı tatmin dışında herhangi bir maddi beklentinin olmaması şaşırtıcı değildir.

Yorucu, zor ve riskli bir çalışma yaşamında olan çalışanlar çalışmalarının farkında olduğunu, takdir edildiğini bilmek isterler. Yöneticiler bunu çeşitli şekillerde çalışanlarına fark ettirmelidir. Sürekli çalışan, çabalayan fakat yöneticisinden asla takdir görmeyen bir çalışanın motivasyonunda düşmeler yaşanması kaçınılmazdır. Burada yöneticiler çalışanları için neyin daha önemli olduğunu tespit etmeli ve ona göre ödül sistemi oluşturmalıdır. Maddi ödül de bunlardan biridir. Tüm

Çalışanlar için çok önemli bir faktör olan maddi dl çalışanları motive etmek için uygulanmalıdır. Bu dln uygun zamanda, gerektiğinde ve adil şekilde uygulanması çalışanların motivasyonunu önemli lde artıracak ve işlerinde daha verimli ve başarılı olmalarını sağlayacaktır.

4.1.4.Gelir Düzeyi Motivasyonu Etkiler.

Tablo 13: Meslekteki Mevki Bakımından Gelir Düzeyinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

24- Gelir düzeyi	1 çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 ok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	2	9	9	20
Doktor Yüzde	0	0	%10	%45	%45	%100
Hemşire Sayı	0	0	2	14	34	50
Hemşire Yüzde	0	0	%4	%28	%68	%100
Ebe Sayı	0	0	0	5	7	12
Ebe Yüzde	0	0	0	%41,7	%58,3	%100
Toplam Sayı	0	0	4	28	50	82
Toplam Yüzde	0	0	%4,88	%34,1	%61	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere; motivasyon faktörü olan gelir düzeyinin performansa etkisi doktor, hemşire ve ebelerde çok yüksek düzeydedir. Yaptığı işin karşılığı olan creti aldığını düşünen çalışanların daha motive ve verimli çalıştıkları gözlenmiştir. Düzenli ve tatmin edici bir geliri olan işte çalışmayı herkes ister. Tüm alışanlar yaşamlarını sürdürecek belli bir gelir sağlamak amacıyla çalışır. Çalışanlar kurumlarına yetenekleri ve bilgileri ile katkıda bulunup, mal ve hizmet üretirken, bunun karşılığı olarak da çalışmalarının tam anlamıyla karşılığı olan adil bir ücret isterler. Gelir düzeyinde önemli olan aynı işi yapan kişilerin aynı veya yakın bir gelir elde etmeleridir. Gelir düzeyinin eşitliğine inanan çalışanlar kurumdan ayrılmayı düşünmezler. Böylece nitelikli personel istihdamında bir sorun yaşanmaz. Gelir düzeyinin uygun miktarda ve eşit olması performansı önemli lde artırır.

4.1.5.Ödül Almak (Maddi-Manevi) Motivasyonu Etkiler.

Tablo 14: Meslekteki Mevki Bakımından Maddi-Manevi Ödül Almanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

25- Ödül almak (maddi-manevi)	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	1	7	12	20
Doktor Yüzde	0	0	%5	%35	%60	%100
Hemşire Sayı	0	0	0	13	37	50
Hemşire Yüzde	0	0	0	%26	%74	%100
Ebe Sayı	0	0	0	4	8	12
Ebe Yüzde	0	0	0	%33,3	%66,7	%100
Toplam Sayı	0	0	1	24	57	82
Toplam Yüzde	0	0	%1,22	%29,3	%69,5	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabacağı üzere; motivasyon faktörü olan maddi-manevi ödül almak doktor, hemşire ve ebeler açısından büyük oranda performansa etki etmektedir. Çalışmalarının karşılığı olarak yöneticileri tarafından maddi veya manevi ödüllendirilen çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Büyük özveri ile başarılı bir şekilde çalıştığına inanan çalışanlar, yöneticiler tarafından bu durumun fark edilmesini isterler. Herkes çalışma ortamında takdir edildiğini bilmek ister. Sürekli çalışan, başarı gösteren fakat bunun farkında olunmadığını düşünen çalışanlarda bir süre sonra motivasyon eksikliği yaşanması kaçınılmazdır. Yöneticilerin çalışanlarının başarılarının farkında olduğunu, takdir ettiklerini hissettirmeleri gerekmektedir. Kurum tarafından çalışanlara verilen maddi veya manevi ödüller bu durumun bir göstergesidir. Çalışma ortamının ve çalışanın özelliklerine göre bu bazen maddi bir ödül, bazen takdir edildiğini anlatan manevi bir ödül olabilmektedir. Ödül alan personel çalışmalarının farkında olduğunu,

başarılarının takdir edildiğini düşünür, motivasyonu yükselir ve dolayısıyla performanslarında da artış yaşanır.

4.1.6.Kâra Katılmak (Döner Sermayeden Alınan Miktar-TL) Motivasyonu Etkiler.

Tablo 15: Meslekteki Mevki Bakımından Kâra Katılmanın (Döner Sermayeden Alınan Miktar-TL.)Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

26- Kâra katılmak (döner sermayeden alınan miktar)	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	1	13	6	20
Doktor Yüzde	0	0	%5	%65	%30	%100
Hemşire Sayı	0	0	2	16	32	50
Hemşire Yüzde	0	0	%4	%32	%64	%100
Ebe Sayı	0	2	0	3	7	12
Ebe Yüzde	0	%16,7	0	%25	%58,3	%100
Toplam Sayı	0	2	3	32	45	82
Toplam Yüzde	0	%2,44	%3,66	%39	%54,9	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, motivasyon faktörü olan kâra katılmanın doktor, hemşire ve ebelerin performanslarında çok etkili olduğu anlaşılmaktadır. Kâra katılmak, kamu kuruluşu olan hastanelerde döner sermayeden pay almak demektir. Sağlık çalışanlarının aldıkları net maaşın yüksek olmaması, döner sermayeden aldıkları pay sayesinde iyileştirme yapılması dolayısıyla kâra katılmak etkili bir motivasyon sağlamaktadır. Sağlık personeli arasında döner sermaye uygulaması hakkında olumsuz düşünceler de yaşanmaktadır. Bu yüzden katılımcıların az da olsa bir kısmı döner sermayeden pay almalarının motivasyonlarını etkileyip etkilemediği konusunda kararsız kalmışlardır.

Kâra katılmak, kuruluşlarda yaptıkları hizmet sonrası kuruluşun elde ettiği, gelirin bir kısmının çalışanlara dağıtılması demektir. Kurum ne kadar başarılı olup kâra geçerse kendilerine dağıtılacak miktarın da aynı oranda artacağını düşünen çalışanlar daha özverili ve istekli çalışmaktadırlar. Kâra katılma, çalışanın ek bir gelir elde etmesi, çalışanların işletmeye çekilmesi ve devamlılığı açısından özendirici bir faktördür. Kurumda bütün çalışanlara kâr dağıtılması durumunda, daha çok çalışan ve verimli olan personelle daha verimsiz olan personel arasındaki kâr dağıtım dengelinin sağlanması gereklidir. Daha verimli ve yoğun çalışan personel, daha rahat ve verimsiz çalışanlarla aynı kâr payını aldığını gördüğünde bu durum moral bozukluğuna, dolayısıyla motivasyonda düşmeye neden olabilmektedir. Ayrıca işletmeler her zaman kâr etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kardan pay almaya alışmış çalışanlarda olumsuz sonuçlar yaratmamak için sürekli uygulanması sakıncalıdır. Devlet Hastanelerinde uygulanan döner sermaye sistemi ile bir bakıma personel kâra katılmaktadır. Fakat belirlenen oranlara göre doktor, hemşire ve ebelerin birbirleri ile, yaptıkları işe, hatta çalıştıkları yere göre bile aldıkları ücretlerde farklılıklar oluşmaktadır. Bu durum birçok personel arasında haksızlık yapıldığı düşüncesine sebep olmaktadır.

4.2.Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler

4.2.1.Yüksek Maaş ve Önemli Bir Ünvana Sahip Olmak Motivasyonu Etkiler.

Tablo 16: Meslekteki Mevki Bakımından Önemli Bir Ünvana Sahip Olmanın Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Edilmesinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

2- Önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	2	5	9	3	1	20
Doktor Yüzde	%10	%25	%45	%15	%5	%100
Hemşire Sayı	11	17	3	8	11	50
Hemşire Yüzde	%22	%34	%6	%16	%22	%100
Ebe Sayı	3	5	2	2	0	12
Ebe Yüzde	%25	%41,7	%16,7	%16,7	0	%100
Toplam Sayı	16	27	14	13	12	82
Toplam Yüzde	%19,5	%32,9	%17,1	%15,9	%14,6	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere; katılımcı hemşire ve ebeler önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih etmezken, doktorları neredeyse yarısı kararsızdır. Yarısından azı ise önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih etmemiştir. Bu verilere bakıldığında Çivril Devlet Hastanesinde çalışan hemşire ve ebeler için yüksek maaşlı bir işin önemli bir ünvana sahip olmaktan daha etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılırken, doktorların büyük bölümü kararsız kalmış fakat katılmayanların oranına göre katılanların oranına bakıldığında gene de yüksek maaşlı bir işin yüksek bir ünvana göre daha etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanlar önemli bir ünvana sahip olmayı elbette istemektedirler. Ünvan çalışanların işyerinde ve yaşadıkları sosyal çevrede statülerini belirler. Önemli ünvana

sahip çalışanlar hem iş yerinde hem de yaşadıkları sosyal çevrede daha fazla tanınır ve itibar görürler. Her ne kadar bu durum insani bir ihtiyaç ve tatmin sağlama aracı olsa da tablodan da anlaşıldığı üzere yaşamlarını sağlamanın temeli olan gelir durumu daha ön plana çıkmakta, daha iyi ve kaliteli yaşayabilmek için ihtiyaçları olan yüksek gelire olan rağbet artmaktadır. Özellikle hastanelerde standart bir ünvan sisteminin bulunmaması, yönetici statüsündeki kadroların sürekli değişmesi, verilen ünvanın kalıcılığının olmaması gibi örgütsel ve yönetsel sorunlar sağlık personelinin ünvan hakkında görüşlerini etkilemektedir.

4.2.2.Yükselme Olanakları Motivasyonu Etkiler.

Tablo 17: Meslekteki Mevki Bakımından Yükselme Olanaklarının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

3- Yükselme olanakları mesleki motivasyon için çok önemlidir.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	14	6	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%70	%30	%100
Hemşire Sayı	2	2	5	25	16	50
Hemşire Yüzde	%4	%14	%10	%50	%32	%100
Ebe Sayı	1	0	0	7	4	12
Ebe Yüzde	%8,3	0	0	%58,3	%33,3	%100
Toplam Sayı	3	2	5	46	26	82
Toplam Yüzde	%3,66	%2,44	%6,1	%56,1	%31,7	%100

Yukarıdaki tablodan katılımcı doktor, hemşire ve ebeler için yükselme olanaklarının mesleki motivasyonlarında çok büyük oranda etkili oldu anlaşılmaktadır. Hemşirelerin az bir kısmı bu fikre katılmamakta, bulundukları meslekte devam etmeyi seçmektedir. Tüm çalışanlar mesleğe girdikleri andan itibaren sürekli aynı işi yapmak istemezler. Belirli bir kariyere ulaşmak, yani, mesleklerinde yükselmek isterler. Bunun için çaba harcarlar. Çeşitli kurslara, seminerlere ve eğitim programlarına başvurarak

mesleki gelişimleri adına bir şeyler yapmaya çalışırlar. Meslekleri ile ilgili yüksek okul bitirmek, hatta yüksek lisans yapmak bu çabalardan bazılarıdır. Çalışanlarına mesleklerinde yükselebilmeleri için gerekli destek yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Geliştirici kurs ve seminerlere gidebilmelerine imkan verilmelidir. Bir gün mesleğinde yükselebileceğini, çalışmalarının sonucunda bir yerlere geleceğini düşünen çalışanlar daha özverili ve motive çalışmaktadırlar. Bu da işyerinde başarıyı ve verimi getirmektedir.

4.2.3.Garantili Bir Gelecek Motivasyonu Etkiler.

Tablo 18: Meslekteki Mevki Bakımından Garantili Bir Geleceğin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

5- İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	1	4	7	7	1	20
Doktor Yüzde	%5	%20	%35	%35	%5	%100
Hemşire Sayı	3	4	18	17	8	50
Hemşire Yüzde	%6	%8	%36	%34	%16	%100
Ebe Sayı	1	0	3	5	3	12
Ebe Yüzde	%8,3	0	%25	%41,7	%25	%100
Toplam Sayı	5	8	28	29	12	82
Toplam Yüzde	%6,1	%9,76	%34,1	%35,4	%14,6	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabacağı üzere; Çivril Devlet Hastanesinde çalışan doktor, hemşire ve ebeler, her ne kadar işlerinin garantili bir gelecek sağladığını düşünseler de önemli bir oranının bu konuda kararsız kalmaları işleri ile ilgili garantili bir gelecek konusunda endişe duyduklarını göstermektedir. Bunun sebebi kamu kurumunda çalıştıkları sürece almış oldukları maaşla emekli olduktan sonra alacakları maaş arasındaki dengesizlik olabilmektedir. Aktif çalışanlara eklenen döner sermaye ücreti ile önemli bir gelire sahip olan çalışanlar emekli olduklarında bu oranın %50 ye yakınıni kaybederek daha düşük bir ücret almaktadırlar. Kamu kuruluşunda çalıştıkları için emeklilik güvencesinin olduğunu bilmeleri geleceklerinin garanti altında olduğunu düşünmelerine sebep olmaktadır. Gelecek kaygısı olmadan çalışmak yüksek motivasyon ve verimlilik getirmektedir. Güvensizlik duygusu ise gelecek korkusu, tedirginlik yaratarak çalışma azmini ve motivasyonunu azaltmaktadır.

4.2.4.İşle İlgili Fikir Danışılması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 19: Meslekteki Mevki Bakımından İşle İlgili Fikir Danışılmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

8- İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonum için önemlidir.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	1	12	7	20
Doktor Yüzde	0	0	%5	%60	%35	%100
Hemşire Sayı	1	0	1	29	19	50
Hemşire Yüzde	%2	0	%2	%58	%38	%100
Ebe Sayı	0	1	1	7	3	12
Ebe Yüzde	0	%8,3	%8,3	%58,3	%25	%100
Toplam Sayı	1	1	3	48	29	82
Toplam Yüzde	%1,22	%1,22	%3,66	%58,5	%35,4	%100

Tablo 20: Meslekteki Mevki Bakımından Fikir Danışılmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

33- Fikir danışılması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	1	0	14	5	20
Doktor Yüzde	0	%5	0	%70	%25	%100
Hemşire Sayı	0	0	2	23	25	50
Hemşire Yüzde	0	0	%4	%46	%50	%100
Ebe Sayı	0	0	2	5	5	12
Ebe Yüzde	0	0	%16,7	%41,7	%41,7	%100
Toplam Sayı	0	1	4	46	35	82
Toplam Yüzde	0	%1,22	%4,88	%56,1	%42,7	%100

Yukarıdaki 19-20 nolu tablolardan İşleri ile ilgili fikir danışılması doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunda yüksek oranda etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Her iki tabloda da çok az katılımcının kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum işi ile ilgili herhangi bir fikir üretme gayretinde olmadıkları, sadece görevlerini yapmak istedikleri izlenimini doğurmaktadır. Sağlık çalışanları yaptıkları işte uzmanlaşmış çalışanlardır. Kendi alanları ile ilgili karşılaşılan sorunlarda, yapılacak yeniliklerde, her birinin kendi uzmanlık alanında görüşlerinin sorulması, karşılaşılan sorunlarda fikirlerinin alınarak düzeltme yoluna gidilmesi motivasyonlarını arttırarak performansları üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır. İşleri ile ilgili fikirlerinin sorulması çalışanın kendisine değer verildiğini hissetmesine neden olur. Fikirlerine başvurularak yapılan düzenlemeler çalışanlarda işyerlerine katkıda bulundukları fikrini oluşturur. Böylece işyerlerini bir aile gibi görerek katkılarını sürdürmeye, başarılarını arttırmaya odaklanırlar. Bu durum hem kendilerinin motivasyonlarında artmaya hem de işyerlerinde verim ve başarının artmasına neden olur.

4.2.5.Özel Yaşamdaki Sorunlar Motivasyonu Etkiler.

Tablo 21: Meslekteki Mevki Bakımından Özel Yaşamdaki Sorunların İş Yaşamındaki Motivasyona Etkisinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

9- Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum arasında ters bir ilişki vardır.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	0	6	4	5	5	20
Doktor Yüzde	0	%30	%20	%25	%25	%100
Hemşire Sayı	9	16	7	10	8	50
Hemşire Yüzde	%18	%32	%14	%20	%16	%100
Ebe Sayı	5	4	0	1	2	12
Ebe Yüzde	%41,7	%33,3	0	%8,3	%16,7	%100
Toplam Sayı	14	26	11	16	15	82
Toplam Yüzde	%17,1	%31,7	%13,4	%19,5	%18,3	%100

Yukarıdaki tablodan, katılımcı doktorda özel yaşamlarındaki sorunlarının iş motivasyolarında etkisiz olduğu, ebelerin motivasyonunda büyük oranda etkili olduğu ve hemşirelerin motivasyonunda neredeyse yarı yarıya etkili olduğu anlaşılmaktadır. Her meslek grubunda farklı sonuçlar görülmektedir. Bu durumun, yaptıkları farklı işlere ve kişisel özelliklerine bağlı olduğu düşünülebilir. Tüm çalışanlar öncelikle belirli bir sosyal çevrede yaşayan insanlardır. Hepsinin belirli bir çevresi, ailesi vardır. Hayatları sadece işyerinden ibaret değildir. Mutlaka ki özel yaşamlarında çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Önemli olan bu sorunların iş yaşamlarını olumsuz etkilememesidir. Bazı çalışanlar bunu başarabilmekte, bazı çalışanlar ise başaramamaktadır. Sorunlu bir özel yaşamı olan çalışanlardan verim almak çok zordur. Yöneticilerin bu durumun farkında olarak gerekli desteği sağlamaları önemlidir. Çalışanların motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyen özel yaşantıları hakkında yöneticiler tarafından sosyal katılma, sosyal uğraşlar, psikolojik güvence, örgütsel destek vermek vb. motivasyon faktörlerinin uygulanması ile özel yaşantılarındaki

sorunları işe yansıtılmalarının önüne geçilebilecek, sağlık çalışanlarındaki gerginliği azaltacak ve motivasyonlarının artırılmasında çok etkili olacaktır.

4.2.6. İşle İlgili Övgü Dolu Sözler Almak Motivasyonu Etkiler.

Tablo 22: Meslekteki Mevki Bakımından İşle İlgili Övgü Dolu Sözler Almanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

11- İşinizle ilgili övgü dolu sözler almanız motivasyonunuzda hangi düzeyde etkilidir?	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	2	0	11	7	20
Doktor Yüzde	0	%10	0	%55	%35	%100
Hemşire Sayı	1	2	2	16	29	50
Hemşire Yüzde	%2	%4	%4	%32	%58	%100
Ebe Sayı	0	0	1	4	7	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%33,3	%58,3	%100
Toplam Sayı	1	4	3	31	43	82
Toplam Yüzde	%1,22	%4,88	%3,66	%37,8	%52,4	%100

Yukarıdaki tablodan, İşleri ile ilgili övgü dolu sözler almanın doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonlarında çok etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların az bir kısmı övgü dolu sözler almanın motivasyonlarını etkilemediği görüşünü belirtmişlerdir. Her ne kadar çalışanlar için övülme, beğenilmek çok önemli ise de profesyonel olarak mesleklerini yapanlarda bu tarz durumların mesleki motivasyonları için bir anlam ifade etmediği anlaşılmaktadır. Tüm çalışanlar yaptıkları işin karşılığı olarak takdir edilmek isterler. Bu bazen maddi ödül, bazen manevi ödül vb. olabilmektedir. Sözlü olarak övülme kişinin takdir edildiğini görmesine, mutlu olmasına yol açar. Yöneticisi tarafından başarılarının övülmesi çalışanlarda motivasyonlarında artış sağlar. Özellikle insanlarla birebir çalışan sağlık çalışanlarında insan ilişkileri çok önemlidir. Yönetici

tarafından övülmek, takdir edilmek ne kadar önemliyse, bakımını yaptıkları hastalar tarafından da övülmek sağlık çalışanlarının motivasyonunu artırır. Bakımını yaptıkları hasta ve yakınlarının övgü dolu sözleri onlar için en büyük ödüdür.

4.2.7.Yapılan Hizmetten Başkalarının Memnun Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 23: Meslekteki Mevki Bakımından Yapılan İşten Başkalarının Memnun Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

12- Yaptığınız hizmetlerden başkalarının memnun olması motivasyonunuzda etkili mi?	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	3	7	10	20
Doktor Yüzde	0	0	%15	%35	%50	%100
Hemşire Sayı	1	2	2	17	28	50
Hemşire Yüzde	%2	%4	%4	%34	%56	%100
Ebe Sayı	0	2	0	4	6	12
Ebe Yüzde	0	%16,7	0	%33,3	%50	%100
Toplam Sayı	1	4	5	28	44	82
Toplam Yüzde	%1,22	%4,88	%6,1	%34,1	%53,7	%100

Yukarıdaki tablodan doktor, hemşire ve ebeler için mesleklerinde yaptıkları hizmetten başkalarının memnun olmasının çok yüksek etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Bu meslek gruplarının hasta insanlara bakım ve tedavi hizmeti verdiği göz önüne alındığında, verdikleri hizmetin hastalar tarafından memnuniyetle karşılanmasının önemi anlaşılabacaktır. Diğer meslek gruplarına göre insanlarla daha yakın ilişki içinde olan ve birebir hizmet sunan sağlık çalışanları, yaptıkları hizmetin yansımaları birebir ve anında almaktadırlar. Verdikleri hizmetten memnun olan hastalar birebir, yüz yüze memnuniyetlerini belirtebilmekte, hizmetten duyulan memnuniyet anında ölçülebilmektedir. Yapılan işin önemi göz önüne alındığında duyulan memnuniyetin sağlık çalışanları için öneminin ne kadar yüksek

olduğu tartışılmaz. Başkalarının duyduğu memnuniyeti dile getirmesi sağlık çalışanlarında çok etkili bir motivasyon faktörüdür.

Çivril Devlet Hastanesinde doktor, hemşire ve ebeleri işlerini yaparken yaptıkları hizmetten başkalarının memnun olup olmadığının kendilerine veriler halinde sunulması, bunun için anketler vb. düzenlemeler yapılması çok önemlidir. Bire bir, yüz yüze bir insan ilişkisinin söz konusu olduğu bu mesleklerde her ne kadar anında hastalardan birebir tepki alınıyorsa da kurum tarafından istatistiksel verilerin çalışanlara sunulması motivasyonlarının artırılmasında çok etkili olacaktır.

Bu tablo çalışmanın beşinci varsayımı ile ilgilidir. Beşinci varsayım olan doktor, hemşire ve ebelerde yaptıkları hizmetten başkalarının memnun olması çok etkili bir motivasyon faktörüdür varsayımı tutarlı çıkmıştır. Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere doktor, hemşire ve ebelerde yaptıkları hizmetten başkalarının memnun olmasının çok etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmıştır. Çok etkili ve etkili oranlarına baktığımızda bu oranın toplamda (%87,8) olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanları birebir hasta ve yakınlarına hizmet vermektedirler. Yaptıkları hizmetten duyulan memnuniyet direk hasta üzerinde gözlemlenebilmekte ve anında birebir ölçülebilmektedir. Hasta veya yakınlarının verdikleri hizmet sonrası hastalıklarının tedavi edilmesi, ağrıların giderilmesi sonrası gösterdikleri güler yüz ve teşekkür sağlık çalışanlarının görevlerinden duydukları tatmin duygusunu arttırmakta, dolayısıyla motivasyonlarını önemli ölçüde yükseltmektedir.

4.2.8. İşi Yaparken Bağımsız Hareket Etmek Motivasyonu Etkiler.

Tablo 24: Meslekteki Mevki Bakımından İş Yapılırken Bağımsız Hareket Etmenin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

13- İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	9	11	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%45	%55	%100
Hemşire Sayı	0	1	8	25	16	50
Hemşire Yüzde	0	%2	%16	%50	%32	%100
Ebe Sayı	0	2	0	5	5	12
Ebe Yüzde	0	%16,7	0	%41,7	%41,7	%100
Toplam Sayı	0	3	8	39	32	82
Toplam Yüzde	0	%3,66	%9,76	%47,6	%39	%100

Yukarıdaki tablodan doktor, hemşire ve ebeler için işlerini yaparken bağımsız hareket etmenin motivasyonlarında çok yüksek etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Bağımsız hareket konusunda hemşirelerin bir kısmı kararsızdır. Bu durum hemşirelerin kendilerinin karar verip uyguladığı enjeksiyon, pansuman gibi görevleri yanında en çok doktorlar tarafından düzenlenen tedavi ve bakımı uygulamalarından kaynaklanmaktadır. İlaç uygulama yetkisi bulunmayan hemşireler birebir doktora bağımlı olarak çalışmaktadır. Bağımsız hareket etme konusunda kararsız kalmaları bu durumla açıklanabilir. Bu meslek gruplarında örneğin, doktor hasta muayene ederken, hemşire enjeksiyon uygularken veya ebe doğum yaptırırken müdahale edilmesi gibi bir durumun ne kadar vahim sonuçlar doğuracağı tartışılmazdır. Bu meslek grupları tamamen kendi bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda çalışması gereken meslek gruplarıdır. Başkalarının müdahale etmesi ancak meslekleri ile ilgili gelişmeler ve değişimler hakkında gerekli eğitimleri, bilgileri alma imkanları sağlanarak bağımsız hareket etmelerinin sağlanması yönünde gereklidir. Yöneticilerin

bunu sağladıktan sonra elzem ve gerekli konular dışında müdahalesi olmamalıdır. Çünkü bütün sorumluluk çalışana aittir. İşinde bağımsız hareket edebilen, sürekli birileri tarafından gözetlendiğini düşünmeden, stres olmadan çalışmak motivasyon üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

4.2.9. Sosyal Yardım Almak Motivasyonu Etkiler.

Tablo 25: Meslekteki Mevki Bakımından Sosyal Yardım Almanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

27- Sosyal yardım almak	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	2	2	12	4	20
Doktor Yüzde	0	%10	%10	%60	%20	%100
Hemşire Sayı	0	0	6	24	20	50
Hemşire Yüzde	0	0	%12	%48	%40	%100
Ebe Sayı	0	1	2	5	4	12
Ebe Yüzde	0	%8,3	%16,7	%41,7	%33,3	%100
Toplam Sayı	0	3	10	41	28	82
Toplam Yüzde	0	%3,66	%12,2	%50	%34,1	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere; doktor, hemşire ve ebelerde motivasyon faktörü olan sosyal yardım almanın performanslarında çok etkili olduğu görülmektedir. Katılımcıların bir kısmı bu konuda kararsız kalmıştır. Vaktinin büyük çoğunluğunu işte geçirdikten sonra, iş dışındaki zamanlarında iş ve işyeri ile ilgili faaliyetlerde bulunmak istememeleri sosyal yardım alma konusunda kararsız kalmalarına, bir kısmının da sosyal yardım almanın motivasyonlarını etkilemediğini belirtmelerine sebep olmaktadır.

Çalışanların iş hayatı dışında daha iyi zaman geçirmeleri, iş stresinden uzaklaşmaları, birbirleri ile kaynaşmaları vb. sebeplerle işverenler tarafından düzenlenen gezi, piknik, eğlence vb. sosyal faaliyetler çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. İşe daha enerjik gelmelerine neden olmaktadır. Kurumların çalışanları ile iş dışında da ilgilendiği, herhangi bir sorunda yanlarında olduğunu bilmek çalışanlarda güven duygusu oluşturur bu da işlerine olumlu olarak yansır. Tüm insanların desteğe ihtiyacı vardır. İşverenleri tarafından her türlü konuda desteklenen çalışanlarda oluşan güven duygusunun motivasyona olumlu yansıması iş yaşamında çalışan başarısını ve kurum başarısını doğurur.

4.2.10. Takdir Edilmek Motivasyonu Etkiler.

Tablo 26: Meslekteki Mevki Bakımından Takdir Edilmenin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

28- Takdir edilmek	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	1	12	7	20
Doktor Yüzde	0	0	%5	%60	%35	%100
Hemşire Sayı	0	0	2	18	30	50
Hemşire Yüzde	0	0	%4	%36	%60	%100
Ebe Sayı	0	0	0	5	7	12
Ebe Yüzde	0	0	0	%41,7	%58,3	%100
Toplam Sayı	0	0	3	35	44	82
Toplam Yüzde	0	0	%3,66	%42,7	%53,7	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere; motivasyon faktörü olan takdir edilmenin katılımcı doktor, hemşire ve ebelerde performansları üzerinde çok etkili olduğı anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanları büyük özveri ve gayret içerisinde çalışmaktadırlar. Özellikle hasta bireyler üzerinde çalıştıkları, yoğun mesai, gece nöbetleri de göz önüne alındığında ağır iş kapsamında meslek grubudur. Bu kadar özveri gösterirken yaptıkları işin farkında olunmasını, desteklendiklerini görmek ve takdir edilmek isterler. Sürekli çalışan, başarı gösteren, işletmeye katkı sağlayan çalışanlar herhangi bir takdir görmediklerinde boşuna çalışıyorum, yaptıklarımın hiç kimse farkında değil, değerim bilinmiyor, öyleyse bir anlamı yok fikrine kapılıp, bu çabalarından vazgeçebilirler. Önemsenmediğini ve takdir görmediğini düşünmek çalışanlarda motivasyon kaybına bu da işgücü kaybına yol açar. En önemli motivasyon faktörlerinden biri olan takdir edilmenin sağlık çalışanları üzerinde etkisi ankete verilen cevaplardan anlaşılaçağı üzere çok yüksektir. Yöneticilerin çalışmalarının karşılığı olarak çalışanlarının ve yaptıkları işlerin önemini farkında olduğunun hissettirilmesi, takdir etmeleri performanslarının artırılmasında çok etkili olacaktır.

4.2.11. Statü Sahibi Olmak Motivasyonu Etkiler.

Tablo 27: Meslekteki Mevki Bakımından Statü Sahibi Olmanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

29- Statü sahibi olmak	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	2	0	14	4	20
Doktor Yüzde	0	%10	0	%70	%20	%100
Hemşire Sayı	1	1	5	24	19	50
Hemşire Yüzde	%2	%2	%10	%48	%38	%100
Ebe Sayı	0	0	0	7	5	12
Ebe Yüzde	0	0	0	%58,3	%41,7	%100
Toplam Sayı	1	3	5	45	28	82
Toplam Yüzde	%1,22	%3,66	%6,1	%54,9	%34,1	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabacağı üzere; motivasyon faktörü olan statü sahibi olmanın doktor, hemşire ve ebelerin performanslarında çok etkili olduğu görülmektedir. Hemşirelerin bir kısmı bu konuda kararsızken, doktor ve hemşirelerin az bir kısmı katılmamaktadır. Statü sahibi olmanın performanslarını etkilemeyeceğini belirtmişlerdir. Sağlık çalışanları büyük özveri ve gayret içerisinde yaptıkları bu çalışmanın karşılığı olarak zamanla belli bir statü elde etmek isterler. Kurumlarda belirli bir yer elde etmek, kurum için ne kadar önemli olduğunu belirten bir ayrıcalık, diğer çalışanların gözünde bir adım öne çıkma olduğundan çok önemli bir motivasyon aracıdır. Statüsü yükseldikçe çalışanda verimlilik ve iş doyumu da artar. Statü sahibi olan çalışanlarda da performans artışı çok yüksek olmaktadır. Toplumda yaptıkları iş nedeniyle saygınlık görmek herkes için tatmin kaynağıdır. Tüm insanlar için yaptıkları işten dolayı kendilerine saygı duyulması önemlidir. Çünkü kazandıkları bu saygı sayesinde belirli bir konuma ve statüye sahip olurlar.

4.2.12. Emeklilik Güvencesi Motivasyonu Etkiler.

Tablo 28: Meslekteki Mevki Bakımından Emeklilik Güvencesinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

31- Emeklilik güvencesi	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	1	0	11	8	20
Doktor Yüzde	0	%5	0	%55	%40	%100
Hemşire Sayı	0	0	0	18	32	50
Hemşire Yüzde	0	0	0	%36	%64	%100
Ebe Sayı	0	0	1	5	6	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%41,7	%50	%100
Toplam Sayı	0	1	1	34	46	82
Toplam Yüzde	0	%1,22	%1,22	%41,5	%56,1	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılağı üzere; motivasyon faktörü olan emeklilik güvencesi doktor, hemşire ve ebelerin performanslarında çok etkilidir. Doktorlarda 1 kişinin bu görüşe katılmaması dikkat çekmiştir. Doktorların kamu kuruluşları dışında özel sağlık kuruluşlarında çalışma imkanlarının olması, özel kuruluşlarda kamuya göre daha yüksek ücretle çalışma düşüncesinden kaynaklanabileceğı düşünölmektedir.

Tüm çalışanlar hayatlarını devam ettirebilmek için belirli bir kazanç sağlamak amacıyla çalıştıkları kadar, emekliliklerine hak kazanarak ilerde rahat bir yaşam sürmek isteğı ile tüm zor çalışma koşullarına katlanmaktadırlar. Çalışmalarının sonucunda emekli olarak rahata kavuşmayı hayal etmektedirler. İşlerinin kendilerine rahat bir gelecek sağladığı düşünmek çalışanlardaki stresi azaltır, gelecek kaygısı duymalarını engeller. Böylece tamamen işlerine konsantre olarak, verimli bir şekilde çalışırlar. Ayrıca emeklilik güvencesinin olduğı bir işten ayrılmalarda daha az olmaktadır. Emeklilik güvencesinin olduğunu bilmek performanslarını olumlu etkilemektedir.

4.2.13. Bağımsız Çalışmak Motivasyonu Etkiler.

Tablo 29: Meslekteki Mevki Bakımından Bağımsız Çalışmanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

32- Bağımsız çalışma	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	15	5	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%75	%25	%100
Hemşire Sayı	0	1	3	24	22	50
Hemşire Yüzde	0	%2	%6	%48	%44	%100
Ebe Sayı	0	0	1	6	5	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%50	%41,7	%100
Toplam Sayı	0	1	4	45	32	82
Toplam Yüzde	0	%1,22	%4,88	%54,9	%39	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere; motivasyon faktörü olan bağımsız çalışma doktor, hemşire ve ebelerin performanslarında çok etkilidir. Hemşire ve ebe grubunda bu görüşe katılmayan az sayıda personel vardır. Hemşire ve ebe grubunun yetkileri dahilinde kendi kendilerine karar vererek yaptıkları işlemlerin daha az olması, çoğunlukla doktor istemleri ile hastalara bakım ve tedavi uygulamaları bu durumu açıklamaktadır.

Tüm çalışanlar işlerini yaparken başkaları tarafından sürekli gözetlendiğinde, müdahale edildiğinde stres olurlar. Bu çalışmalarında heyecanlanmalarına, hata yapmalarına yol açar. Özellikle sağlık çalışanları yaptıkları iş itibari ile müdahale edilebilecek bir meslek değildir. Tamamen kendi bilgi ve tecrübeleri ile hastalarla birebir ilişki kurmaktadırlar. Dışarıdan yapılacak bir müdahale hayati sorunlara yol açabilir. Öncelikle, bağımsız hareket etmeleri için gerekli hizmet içi eğitimlerle bilgi ve tecrübelinin artırılması sağlanmalı, yeterli donanıma sahip olduklarından emin olduğunda bağımsız çalışmalarına imkan verilmelidir.

4.3.Çivril Devlet Hastanesinde Çalışan Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

4.3.1. Fiziksel Çalışma Şartları Motivasyonu Etkiler

Tablo 30: Meslekteki Mevki Bakımından Fiziksel Çalışma Şartlarının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

6- Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkiler.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	6	14	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%30	%70	%100
Hemşire Sayı	2	1	2	23	22	50
Hemşire Yüzde	%4	%2	%4	%46	%44	%100
Ebe Sayı	1	0	0	9	2	12
Ebe Yüzde	%8,3	0	0	%75	%16,7	%100
Toplam Sayı	3	1	2	38	38	82
Toplam Yüzde	%3,66	%1,22	%2,44	%46,3	%46,3	%100

Tablo 31: Meslekteki Mevki Bakımından Fiziksel Çalışma Şartlarının Etki Derecesinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

36- Fiziksel çalışma şartları	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	15	5	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%75	%25	%100
Hemşire Sayı	0	0	0	23	27	50
Hemşire Yüzde	0	0	0	%46	%54	%100
Ebe Sayı	0	0	1	5	6	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%41,7	%50	%100
Toplam Sayı	0	0	1	43	38	82
Toplam Yüzde	0	0	%1,22	%52,4	%46,3	%100

Yukarıdaki tablo 30-31'den anlaşılacağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler motivasyon faktörü olan fiziksel çalışma şartlarının performanslarını çok yüksek oranda etkilediğini söylemişlerdir. Sağlık kurumlarında çalışan personellerin çalıştıkları alanların maddi çevresi, yani tavan, taban döşemeleri, ses, gürültü, kapı ve pencereler, binanın yapısı, malzemelerin durumu, çalışma alanının yeterliliği, ısıtma ve havalandırma sistemlerinin yeterliliği, vb. fiziksel çevresi çok önemlidir. Enfeksiyon riski taşıyan ve birçok kimyasal madde ve ilaç bulunan iş ortamında çalışan sağlık personeli, tüm bu risklerin en aza indirgenebildiği fiziksel düzenlemelerin yapıldığı bir ortamda çalışmalıdır. Yerler, duvarlar enfeksiyon açısından dezenfekte edilebilir özellikte, havalandırma sisteminin tüm kimyasalların dışarıya atılabileceği özellikte düzenlenmelidir. Enjeksiyon, ameliyat vb. uygulamalarda aydınlatmanın ne kadar önemli olduğu düşünüldüğünde aydınlatma sisteminin de çalışma koşullarına uygun olması çok önemlidir. Çok çeşitlilik gösteren sağlık hizmetlerinde yapılan işin özelliğine göre bu fiziksel şartlar düzenlenmelidir. Çalışma koşullarına uygun düzenlenmemiş bir fiziksel ortamda çalışan sağlık personellerinde bedensel ve ruhsal fonksiyonlarında bozulma görülmektedir. Bu durum performansın düşmesinde çok etkilidir.

4.3.2. Ekiple Çalışmak Motivasyonu Etkiler.

Tablo 32: Meslekteki Mevki Bakımından Ekiple Çalışmanın Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

7- Ekiple çalışmam verimli olmamı sağlıyor.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	1	10	9	20
Doktor Yüzde	0	0	%5	%50	%45	%100
Hemşire Sayı	0	0	8	27	15	50
Hemşire Yüzde	0	0	%16	%54	%30	%100
Ebe Sayı	1	0	0	5	6	12
Ebe Yüzde	%8,3	0	0	%41,7	%50	%100
Toplam Sayı	1	0	9	42	30	82
Toplam Yüzde	%1,22	0	%11	%51,2	%36,6	%100

Tablo 33: Meslekteki Mevki Bakımından Ekip Çalışmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

37- Ekip çalışması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	15	5	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%75	%25	%100
Hemşire Sayı	0	0	1	24	25	50
Hemşire Yüzde	0	0	%2	%48	%50	%100
Ebe Sayı	0	0	1	4	7	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%33,3	%58,3	%100
Toplam Sayı	0	0	2	43	37	82
Toplam Yüzde	0	0	%2,44	%52,4	%45,1	%100

Yukarıdaki tablo 32-33'den anlaşılacağı üzere; doktor, hemşire ve ebelerin büyük çoğunluğu ekiple çalışmanın verimli olmalarını sağladığını düşünmektedir. Tüm kurumlarda ekiple çalışmak, hem çalışanın motivasyonunu artırır hem de kurumun işlerini kolaylaştırır. Kurumda örgütlenme, yürütme ve denetleme faaliyetleri ekiplere devredilerek işlerin daha kolay yürümesi sağlanmaktadır. Tek tek verilmesi maddi ve zaman olarak çok zor olan eğitimler ekiplere toplu olarak verilebilmektedir. Ekip ruhunun oluşturulması ile çalışanlar birbirleri ile kaynaşmakta, ortak amaçlar için hareket etmektedirler. Birebir sorumluluktan kaçış olmakta işle ilgili sorumluluk tüm ekip üyelerine paylaştırıldığından stresi azaltmaktadır. Ayrıca ekip çalışması kişinin diğer üyeler arasında kabul edildiği, aidiyet hissini arttırarak motivasyonunda olumlu etkilemektedir. Sağlık kurumlarında yapılan hizmetlerin çok büyük kısmı ekip çalışması gerektirir. Örneğin, hastasını muayene eden doktorun tanı koymak amacıyla istediği tetkikler diğer sağlık personellerince yapılmakta ve doktora tanı koymakta yardımcı olmaktadır. Ameliyathanede bir doktorun tek başına ameliyat yapması imkansızdır. Hemşire, anestezi uzmanı ile birlikte ekip olarak hareket etmektedirler. Ankete verilen cevaplardan da anlaşıldığı gibi sağlık çalışanları bunun çok iyi farkındadır. Yöneticilerin ekiple çalışma ortamının hazırlaması, ekip üyelerinin birbirleri ile uyumunun sağlayarak ekip ruhu oluşturulması motivasyonlarının artırılmasında çok etkili olacaktır.

Bu tablo çalışmanın altıncı varsayımı ile ilgilidir. Altıncı varsayım olan doktor, hemşire ve ebelerde ekip çalışması çok önemli ve etkili bir motivasyon faktörüdür varsayımı tutarlı çıkmıştır. Yukarıdaki tablolardan anlaşılacağı üzere doktor, hemşire ve ebelerde ekip çalışmasının çok etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 32'de kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum oranlarına baktığımızda bu oranın toplamda (%87,8) olduğu görülmektedir. Tablo 33'de etkili ve çok etkili oranlarına bakıldığında da bu oranın toplamda (%97,5) olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanları çok farklı hizmet dallarında farklı hizmetler sunmaktadırlar. Doktor teşhis ve operasyonlarla, hemşire hasta bakımıyla, laborant tetkiklerle, röntgen grafilerle, ebe doğum yaptırmakla vb. ilgilenmektedir. Fakat sonuç olarak tüm bu farklı meslekler hastalıkların teşhis ve tedavisi için bir araya gelmektedir. Ekip çalışması olmadan sağlık hizmetlerinin yürütülebilmesi olanaksızdır. Ekipteki uyum hasta tedavisinde önemli olan tanı ve teşhislerin koyulması ve tedavi aşamasında çok önemlidir. Sağlık

çalışanlarının birbiri ile uyumlu bir ekiple çalıştıklarında verimlilikleri ve motivasyonlarında önemli ölçüde artma olacaktır.

4.3.3. Çalışma Ortamının Yeterliliği Motivasyonu Etkiler.

Tablo 34: Meslekteki Mevki Bakımından Çalışma Ortamının Yeterliliğinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

14- Çalışma ortamının yeterliliği	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	13	7	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%65	%35	%100
Hemşire Sayı	0	0	4	28	18	50
Hemşire Yüzde	0	0	%8	%56	%36	%100
Ebe Sayı	0	2	0	4	6	12
Ebe Yüzde	0	%16,7	0	%33,3	%50	%100
Toplam Sayı	0	2	4	45	31	82
Toplam Yüzde	0	%2,44	%4,88	%54,9	%37,8	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler çalışma alanının yeterli olmasının motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. Hemşirelerin az bir kısmı bu görüşe kararsız yaklaşmıştır. Yapılan gözlemlerden bunun sebebinin çalışma ortamı ile yaptıkları iş arasında bir bağlantı olmadığını, her ortamda ellerinden gelen gayreti göstererek görevlerini yaptıklarını düşünmeleri olduğu anlaşılmıştır.

Her türlü ortamda tüm çalışanların ellerinden geldiğince, gayretle çalışacakları bir gerçektir. Fakat çalışma ortamının yaptıkları işe uyumlu olması, her türlü donanımına sahip ve yeterli olması durumunda alınacak verimin artacağını söylemek yanlış olmaz. Özellikle sağlık alanında tüm yeniliklere uygun bir donanımın sağlandığı, eksiksiz ve teknolojiye uygun malzemelerle verilecek sağlık hizmetinin kalitesinin de artacağı bir

gerçekdir. Çalışma ortamının fiziksel ve teknik özellikleri ile yapılan işe uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

4.3.4. Mesleki Malzemelerin Yeterliliği Motivasyonu Etkiler.

Tablo 35: Meslekteki Mevki Bakımından Mesleki Malzemelerin Yeterliliğinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

15- Mesleki malzemelerin yeterliliği	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	11	9	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%55	%45	%100
Hemşire Sayı	0	0	3	30	17	50
Hemşire Yüzde	0	0	%6	%60	%34	%100
Ebe Sayı	0	2	0	5	5	12
Ebe Yüzde	0	%16,7	0	%41,7	%41,7	%100
Toplam Sayı	0	2	3	46	31	82
Toplam Yüzde	0	%2,44	%3,66	%56,1	%37,8	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler mesleki malzemelerin yeterli olmasının motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. Hemşirelerin az bir kısmı kararsız kalırken, ebelerin az bir kısmı bu görüşe katılmamaktadır. Yapılan gözlemlerden, çalıştıkları ortamda bulunan mesleki malzemelerin yeterli olduğunu düşünmeleri, malzeme eksikliği ile motivasyon arasında bağlantı bulunmadığına inanmamaları nedeniyle bu görüşleri belirttikleri anlaşılmaktadır.

İnsan hayatı üzerinde etkili olan bu mesleklerde görevlerini tam olarak yapabilmek, hastalara maksimum fayda sağlayabilmek için mesleki malzemelerin yeterli olması büyük önem taşımaktadır. Yardım edebileceği bir hasta için malzeme eksikliği yüzünden hiçbir şey yapamamanın yaratacağı travma büyük olacaktır. Sağlık

sektörünün sürekli değiştiği ve geliştiği, sürekli yeni teknolojik gelişmeler ışığında tıbbi malzemelerin tasarlandığı ve üretildiği çağımızda söz hizmet alanının konusu insan olduğu da düşünüldüğünde malzeme eksikliği gibi bir durumun asla ortaya çıkmaması gerekmektedir. Çalışanların mesleklerini tam olarak yapabilmeleri, hastalara faydalı olabilmeleri için gerekli ve yeterli mesleki malzemelerin sağlanması motivasyonlarının artırılmasında çok etkili olacaktır.

4.3.5. Kişiyeye Ait Bireysel Ofisin Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 36: Meslekteki Mevki Bakımından Kişiyeye Ait Bireysel Ofisin Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

16- Kişiyeye ait bireysel ofisin olması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	1	12	7	20
Doktor Yüzde	0	0	%5	%60	%35	%100
Hemşire Sayı	1	1	2	33	13	50
Hemşire Yüzde	%2	%2	%4	%66	%26	%100
Ebe Sayı	1	2	0	6	3	12
Ebe Yüzde	%8,3	%16,7	0	%50	%25	%100
Toplam Sayı	2	3	3	51	23	82
Toplam Yüzde	%2,44	%3,66	%3,66	%62,2	%28	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabacağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler kişiyeye ait bireysel ofisin olmasının motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. Yapılan gözlemlerden hemşire ve ebelerde görülen katılmama durumunu, hemşire ve ebe sayısının oldukça fazla olması, ortak dinlenme odalarının mevcut olması, bireysel ofise ihtiyaç duymamaları olduğu anlaşılmaktadır. Tüm gün ve hatta gece aşırı emek harcayarak, bedenen ve ruhen yorulan sağlık çalışanlarının nefes alabilecekleri, boş zamanlarında dinlenebilecekleri bireysel ofislerinin olması motivasyonları üzerinde çok olumlu etki yapacaktır. Çivril Devlet Hastanesinde

doktor, hemşire ve ebelere bireysel ofis uygulamanın bina yetersizliği nedeniyle imkansız olduğu görünmekte ise de tv. İzleyip müzik dinleyebilecekleri dinlenme salonları, hobi odası, diğer meslektaşları ile oturma imkanı olan bir kantin imkanı sağlanması motivasyonlarının artırılmasında çok etkili olacaktır.

4.3.6. Ofis Donanımının Yeterli Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 37: Meslekteki Mevki Bakımından Ofis Donanımının Yeterliliğinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

17- Ofis donanımının yeterliliği	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	1	0	13	6	20
Doktor Yüzde	0	%5	0	%65	%30	%100
Hemşire Sayı	1	0	1	37	11	50
Hemşire Yüzde	%2	0	%2	%74	%22	%100
Ebe Sayı	0	3	0	7	2	12
Ebe Yüzde	0	%25	0	%58,3	%16,7	%100
Toplam Sayı	1	4	1	57	19	82
Toplam Yüzde	%1,22	%4,88	%1,22	%69,5	%23,2	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler ofis donanımının yeterli olmasının motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediğı görüşünü belirtmişlerdir. Hizmet verilen görev alanlarından doktorlar için poliklinik ve yatan hasta servislerinin, ebe için doğumhanenin, hemşire için servisler ve müdahale alanlarının yeterli olması, mesleklerini yeterli ve çağı uygun ortamlarda hazırlanmış alanlarda icra etmek motivasyonları üzerinde çok etkilidir. Sağlık hizmetlerinin öneminin gün geçtikçe daha çok artması, yeni teknolojik gelişmeler ışığında yeni yöntemlerin bulunması daha etkili hizmet sunumunda çok etkilidir. Tüm donanımların çağı uygun, bina ve malzeme açısından yeterli olarak düzenlenmesi hizmet kalitesini arttıran en önemli unsurlardandır. Yeterli bir ofiste çalışmak, ertelenmesi mümkün

olmayan ve genelde aciliyet içeren hizmet vermekte olan hastanelerde çok etkili bir motivasyon faktörüdür.

4.3.7. Çalışma Ortamındaki Araç ve Gereçlerin Teknolojiye Uygun Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 38: Meslekteki Mevki Bakımından Çalışma Ortamındaki Araç ve Gereçlerin Teknolojiye Uygun Olarak Düzenli Yenilenmesinin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

18- Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	1	11	8	20
Doktor Yüzde	0	0	%5	%55	%40	%100
Hemşire Sayı	0	0	1	31	18	50
Hemşire Yüzde	0	0	%2	%62	%36	%100
Ebe Sayı	0	1	1	4	6	12
Ebe Yüzde	0	%8,3	%8,3	%33,3	%10	%100
Toplam Sayı	0	1	3	46	32	82
Toplam Yüzde	0	%1,22	%3,66	%56,1	%39	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesinin motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediğı görüşünü belirtmişlerdir. Bu görüşte kararsız kalan bir kısım doktor, hemşire ve ebe de mevcuttur. Yapılan gözlemlerden mevcut durumda yaptıkları hizmet gereğı çalışma alanlarını yaptıkları işe göre yeterli bulmaları, ileri teknolojinin işlerinde etkili olmadığını düşünmeleri sebebiyle bu görüşe katılmadıkları anlaşılmaktadır. Sağlık alanında sürekli değişim ve gelişimlerin yaşanmaktadır. Sağlık alanı teknolojinin en yoğun kullanıldığı alandır. Her gün yeni teknolojik araç ve gereçler geliştirilmektedir. Ertelenmesi mümkün olmayan ve genelde aciliyet gerektiren hizmetler veren hastanelerde bu yeni teknolojik

gelişmelerin yakından takip edilmesi, çalışma alanına uyarlanması pek çok açıdan gereklidir. Hizmet sunumu kalitesini artırılmasında çok etkilidir. Bu durum hastalara daha iyi hizmet sunulmasında çok önemlidir. Daha etkin ve kalitesi hizmet sunmak da tüm sağlık personelinin iş tatminini arttıran ve motivasyonunu yükselten bir unsurdur.

4.3.8. Isıtma Sisteminin Yeterli Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 39: Meslekteki Mevki Bakımından Isıtma Sisteminin Yeterli Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

19- Isıtma sisteminin yeterli olması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	15	5	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%75	%25	%100
Hemşire Sayı	0	0	0	33	17	50
Hemşire Yüzde	0	0	0	%66	%34	%100
Ebe Sayı	0	0	1	5	6	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%41,7	%50	%100
Toplam Sayı	0	0	1	53	28	82
Toplam Yüzde	0	0	%1,22	%64,6	%34,1	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler çalışma ortamındaki ısıtma sisteminin yeterli olmasının motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediğı görüşünü belirtmişlerdir. Sağlık alanında çalışma ortamına hastaların, çocukların geldiğı düşünöldüğünde ısıtma ortamındaki yeterli ve uygun ısıtmanın hem hastalar açısından önemli olduğı, hem de yüksek veya düşük ısıda gerektiğı gibi hizmet veremeyeceklerinden çalışanlar için önemli olduğı düşünölmektedir. Uygun ısıtmanın sağlandığı çalışma ortamı, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde de etkilidir. Çalışma şartlarına uygun ortamlarda çalışmak çalışanlar için işlerine daha iyi konsantre olmayı ve motivasyonlarında artışı sağlar.

4.3.9. Havalandırma Sisteminin Yeterli Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 40: Meslekteki Mevki Bakımından Havalandırma Sisteminin Yeterli Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

20- Havalandırma sisteminin yeterli olması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	15	5	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%75	%25	%100
Hemşire Sayı	0	0	0	33	17	50
Hemşire Yüzde	0	0	0	%66	%34	%100
Ebe Sayı	0	0	1	5	6	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%41,7	%50	%100
Toplam Sayı	0	0	1	53	28	82
Toplam Yüzde	0	0	%1,22	%64,6	%34,1	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler çalışma ortamındaki havalandırma sisteminin yeterli motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediğı görüşünü belirtmişlerdir. Sağlık alanında çalışma ortamına hastaların geldiğı, uzunca bir süreyi gerek ayakta gerekse yatarak hastanede geçirdikleri düşünöldüğünde havalandırma sisteminin uygun ayarlanması gerekmektedir. Aynı şekilde sağlık çalışanları uzun çalışma saatleri, nöbetler düşünöldüğünde çok uzun bir süreyi hastanede çalışma alanlarında geçirmektedirler. Sağlık alanında kullanılan ilaçlar, kimyasallar, hasta yoğunluğu vb. etkenler göz önüne alınarak öncelikle çalışanların sağlığının korunması açısından yeterli bir havalandırma sisteminin oluşturulması çok önemlidir. Tüm çalışma alanlarındaki iyi bir havalandırma sistemi çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunmasında etkilidir. Uygun şartlarda çalışmak çalışanların sadece işlerine konsantre olmaları ve motivasyonlarının artması ile sonuçlanır.

4.3.10. Aydınlatma Sisteminin Yeterli Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 41: Meslekteki Mevki Bakımından Aydınlatma Sisteminin Yeterli Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

21- Aydınlatma sisteminin yeterli olması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	15	5	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%75	%25	%100
Hemşire Sayı	0	0	1	31	18	50
Hemşire Yüzde	0	0	%2	%62	%36	%100
Ebe Sayı	0	0	1	5	6	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%41,7	%20	%100
Toplam Sayı	0	0	2	51	29	82
Toplam Yüzde	0	0	%2,44	%62,2	%35,4	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler çalışma ortamındaki aydınlatma sisteminin yeterli olmasının motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediğı görüşünü belirtmişlerdir. Sağlık alanında çalışma ortamında birebir hastalara hizmet verilmektedir. Örneğın, doktorlar tarafından yapılan bir ameliyat sırasında, hemşire tarafından yapılan bir stur atma, enjeksiyon sırasında veya ebe tarafından yatırılan bir doğum sırasında yeterli aydınlatmanın ne kadar hayati bir önem taşıdığı bilinmektedir. Uygun aydınlatılan çalışma ortamı çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarında etkilidir. Yeterli aydınlatmanın sağlandığı ortamda çalışanlar bunun sıkıntısını yaşamak yerine işlerine konsantre olarak daha verimli ve motive çalışmaktadırlar.

4.3.11. Can Güvenliğinin Sağlanması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 42: Meslekteki Mevki Bakımından Üçüncü Şahıslara Karşı Can Güvenliğini Sağlayacak Ortamın Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

22- Üçüncü şahıslara karşı can güvenliğini sağlayacak ortamın olması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	1	0	0	8	11	20
Doktor Yüzde	%5	0	0	%40	%55	%100
Hemşire Sayı	0	0	1	26	23	50
Hemşire Yüzde	0	0	%2	%52	%46	%100
Ebe Sayı	0	0	1	5	6	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%41,7	%50	%100
Toplam Sayı	1	0	2	39	40	82
Toplam Yüzde	%1,22	0	%2,44	%47,6	%48,8	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabacağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler üçüncü şahıslara karşı can güvenliğini sağlayacak ortamın olmasının motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. Üçüncü şahıslara karşı can güvenliğinin sağlanmasının motivasyonlarında etkili olduğu görüşüne katılımcı doktorlardan az bir kısmı katılmadığını, hemşire ve ebelerden az bir kısmı da kararsız kaldıklarını belirtmektedir. Herhangi bir fiziksel veya sözel şiddet durumu ile karşılaşma ihtimali olmadığını düşünmeleri bu görüşe katılmama veya kararsız kalma sebebi olarak gösterilebilir. Sağlık alanında son zamanlarda artan şiddet olayları, can güvenlikleri için önlem alınması konusunda sağlık çalışanlarında endişe yaratmıştır. Sorumluluk ve zorluk derecesi yüksek olan meslek grubu olarak sağlık çalışanlarının, hastaları sağlıklarına kavuşturmak, gerekli bakımı vermek dışında bir gayesi yoktur. Verdikleri hizmet sonrasında aldıkları olumlu tepkiler de en büyük ödelleridir. Böylesine hassas bir görev yapan sağlık çalışanlarının, dışarıdan gelen, can güvenliklerini tehlikeye atabilecek müdahaleler motivasyonlarını bozmaktadır.

Güvenli bir ortamda, herhangi bir şiddete maruz kalmadan çalışabilmeleri için gerekli tüm önlemlerin alınması yöneticilerin sorumluluğundadır.

Bu tablo çalışmanın üçüncü varsayımı ile ilgilidir. Üçüncü varsayım olan çalışma ortamında can güvenliğinin yeterince sağlanması doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunda çok etkilidir varsayımı tutarlı çıkmıştır. Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere Çivril Devlet Hastanesinde çalışan Doktor (%95), Hemşire (%98) ve Ebe (%91,7) oranında üçüncü şahıslara karşı can güvenliğini sağlayacak ortamın olmasının motivasyonlarına çok etkili olduğunu belirtmişlerdir. Sadece 1 (%5) doktor çok etkisiz, 1(%2) hemşire ve 1(8,3) ebe kararsızım yanıtı vermiştir. Hastaların tekrar eski sağlığına kavuşmasından başka gayesi olmayan sağlık çalışanlarının en büyük ödülü de hastaların iyileşmesidir. Görevlerini yaparken can güvenliklerinin olmadığını düşünmek motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Gerekli güvenlik önlemlerinin sağlandığı işyerlerinde daha huzurlu ve motive bir şekilde çalışacakları muhakkaktır. Sonuç olarak Çivril Devlet Hastanesinde çalışma ortamında can güvenliğinin yeterince sağlanması doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunda çok etkilidir.

4.3.12.Çalışma Ortamındaki Hijyenin Güvenilir Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 43: Meslekteki Mevki Bakımından Çalışma Ortamının Hijyenik Açıdan Güvenilir Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

23- Çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	12	8	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%60	%40	%100
Hemşire Sayı	0	0	1	28	21	50
Hemşire Yüzde	0	0	%2	%56	%42	%100
Ebe Sayı	0	0	1	4	7	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%33,3	%58,3	%100
Toplam Sayı	0	0	2	44	36	82
Toplam Yüzde	0	0	%2,44	%53,7	%43,9	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabileceği üzere; doktor, hemşire ve ebeler çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olmasının motivasyonlarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. Sağlık alanında çalışma ortamında sürekli hastalar, idrar ve kan gibi bulaş ve enfeksiyon riski taşıyan çıktılarla temas söz konusudur. Sürekli enfeksiyon kaynağı olabilecek materyaller içerisinde çalışan sağlık çalışanları çalışma ortamlarındaki riski en aza indirmek için hijyene önem vermektedirler. Tablodan da anlaşılabileceği gibi ankete katılanlar için tüm bu sebeplerden hijyenin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma ortamlarında prosedürlerle belirlenmiş temizlik kurallarına göre yapılacak temizlik hijyenik bir ortamda çalışmalarını sağlayacak, çalışma ortamından kaynaklanan riski en aza indirecektir. Mesleklerinden dolayı risk içeren ortamlarda görev yapmak, bir de hijyene önem verilmediğinin düşünülmesi sağlık çalışanları için büyük stres kaynağıdır. Yönetmeliklerle belirlenmiş prosedürlere göre hijyen açısından gereken önlemlerin alınması yönetim için zorunluluktur. Çalıştıkları ortamın daha hijyenik hale getirilmesi için HKS

standartlarının uygulanarak enfeksiyon ve temizlik protokolleri devreye sokulmalı, temizlik personellerine verilen eğitimler tekrarlanmalı fakat, nasıl yaptıkları takip edilmelidir. Hijyenik bir ortamın sağlanması çalışanların stresten uzaklaşmalarına ve daha motive çalışmalarına imkan verir.

4.3.13. Yetkilerinin Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 44: Meslekteki Mevki Bakımından Yetkilerinin Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

30-Yetkilerinizin olması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	15	5	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%75	%25	%100
Hemşire Sayı	0	0	5	20	25	50
Hemşire Yüzde	0	0	%10	%40	%50	%100
Ebe Sayı	0	0	0	7	5	12
Ebe Yüzde	0	0	0	%58,3	%41,7	%100
Toplam Sayı	0	0	5	42	35	82
Toplam Yüzde	0	0	%6,1	%51,2	%42,7	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılabileceği üzere; doktor, hemşire ve ebeler motivasyon faktörü olan yetkilerinin olmasının performanslarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. Hemşirelerin bir kısmı bu konuda kararsız kalmışlardır. Yaptığı işten memnun olmaları, yetki ve sorumluluk almak istememeleri bunun sebebi olarak gösterilebilir. Sağlık yöneticileri çok geniş bir yapıya hizmet ettiklerinden her bir alanla birebir kendileri ilgilenemezler Bu durumda sağlık çalışanlarına bazı konularda yetki devri yapmaktadırlar. İş asıl yapan, o konuda asıl uzman çalışanlara verilen yetkiler işin hem daha doğru hem de daha düzenli yürütülmesini sağlayacaktır. Örneğin, Ameliyathane ve ekibinden sorumlu kişinin Ameliyathaneyi en iyi tanıyan, sürekli orada bulunan bir hekim (Anestezi Uzmanı vb.) olması işlerin yürütülmesi

açısından daha doğrudur. Bu yetki ona verilmelidir. Bu hem yöneticinin hem de ameliyathanenin işini kolaylaştırır. Yetki sahibi olmayı her çalışan ister. Belirli yetkilerin verilmesi işlerinde daha motive ve verimli çalışmalarında oldukça etkilidir.

4.3.14. Yükselme Olanaklarının Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 45: Meslekteki Mevki Bakımından Yükselme Olanaklarının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

34- Yükselme olanakları	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	2	0	14	4	20
Doktor Yüzde	0	%10	0	%70	%20	%100
Hemşire Sayı	0	0	3	20	27	50
Hemşire Yüzde	0	0	%6	%40	%54	%100
Ebe Sayı	0	0	2	5	5	12
Ebe Yüzde	0	0	%16,7	%41,7	%41,7	%100
Toplam Sayı	0	2	5	39	36	82
Toplam Yüzde	0	%2,44	%6,1	%47,6	%43,90	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler motivasyon faktörü olan yükselme olanaklarının performanslarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. Doktorların bir kısmı bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Uzman olarak görev yapan doktorlar, zaten hastane şartlarında ulaşabilecekleri en yetkili düzeydedirler. Yönetici olma istekleri yoksa, olabilecek en yetkili konumdadırlar. Hemşire ve ebelerden bir kısmı da bu görüşte kararsız kalmışlardır. Yaptığı işten tatmin olan, daha fazla yetki ve sorumluluk almak istemeyen hemşire ve ebeler bu görüşte kararsız kalmışlardır. Çalışanları çalıştıkları kurumda imkanlar dahilinde yükselmek isterler. Bu imkanın kendilerine de verilebileceği ihtimalinin olduğunu bilmek çalışanları motive eder. Daha başarılı

olmak için çaba harcamaya sevk eder. Bu ortamın adilane sağlandığını bilmek motivasyonlarını arttırarak performansları üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır.

4.3.15. İşin Çekici Olması Motivasyonu Etkiler.

Tablo 46: Meslekteki Mevki Bakımından İşin Çekici Olmasının Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

35- İşin çekici olması	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	1	1	14	4	20
Doktor Yüzde	0	%5	%5	%70	%20	%100
Hemşire Sayı	0	0	4	23	23	50
Hemşire Yüzde	0	0	%8	%46	%46	%100
Ebe Sayı	0	0	2	4	6	12
Ebe Yüzde	0	0	%16,7	%33,3	%50	%100
Toplam Sayı	0	1	7	41	33	82
Toplam Yüzde	0	%1,22	%8,54	%50	%40,2	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler motivasyon faktörü olan işin çekici olmasının performanslarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. İşin çekici olmasının motivasyonları üzerindeki etkisi konusunda bir kısım doktor, hemşire ve ebe kararsız kalmışlardır. Yaptıkları işi zaten çekici bulmaları, daha başka bir iş için özlem duymamaları, yaptıkları meslekten ve mevcut düzenden memnun olmaları vb. sebepler işin çekici olmasının motivasyonlarını etkilemesi konusunda kararsızlığa sebep olmaktadır. Sağlık çalışanları da diğer tüm çalışanlar gibi sürekli aynı işi aynı şekilde yaptıklarında bıkkınlık, işe karşı isteksizlik oluşacaktır. Sürekli değişen ve gelişen sağlık sektöründe yeni gelişmelerin kuruma entegre edilmesi ile çalışanlara iş daha çekici hale gelecek, yeniden motivasyonlarını arttırarak performansları üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır.

4.3.16. Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi Motivasyonu Etkiler.

Tablo 47: Meslekteki Mevki Bakımından Adaletli ve Sürekli Disiplin Sisteminin Bir Motivasyon Faktörü Olarak Değerlendirilmesi.

38- Adaletli ve sürekli disiplin sistemi	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili	6 Toplam
Doktor Sayı	0	0	0	15	5	20
Doktor Yüzde	0	0	0	%75	%25	%100
Hemşire Sayı	0	0	3	14	33	50
Hemşire Yüzde	0	0	%6	%28	%66	%100
Ebe Sayı	0	0	1	4	7	12
Ebe Yüzde	0	0	%8,3	%33,3	%58,3	%100
Toplam Sayı	0	0	4	33	45	82
Toplam Yüzde	0	0	%4,88	%40,2	%54,9	%100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere; doktor, hemşire ve ebeler motivasyon faktörü olan adaletli ve sürekli disiplin sisteminin performanslarını çok yüksek oranda etkilediği görüşünü belirtmişlerdir. Sağlık çalışanları her ne kadar özverili hareket etseler de zaman zaman şikayetlere maruz kalmaktadırlar. Önemli olan kurum yöneticilerinin bu şikayetleri adil bir şekilde değerlendirmesidir. Çalışanlar hakkında gelen şikayetler yerinde ve zamanında değerlendirilerek, oluşabilecek sorunların önüne geçilmeli, problem araştırılmalı, gizlilik çerçevesinde personelin mesleki onuruna zarar vermeyecek şekilde çözüme kavuşturulmalıdır. Ayrıca çalışanlar da kendilerini rahatsız eden konular hakkında yöneticilere görüşlerini bildirebilmeli, bu yüzden olumsuz bir tavırla karşılaşacaklarını düşünmemelidirler. Yapılan şikayetler zamanında değerlendirilmeli, çözüm yolları bulunmalı ve sorunlar ortadan kaldırılmalıdır. Yönetimin her konuda adil, tarafsız davranması sağlık çalışanlarında memnuniyet yaratmakta bu da performanslarına yansımaktadır.

Bu tablo çalışmanın dördüncü varsayımı ile ilgilidir. Dördüncü varsayım olan Bir motivasyon faktörü olan adaletli ve sürekli disiplin sisteminin uygulanması doktor, hemşire ve ebelerin performansları açısından fark yaratmaz varsayımı tutarlı çıkmıştır. Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere bir motivasyon faktörü olan adaletli ve sürekli disiplin sisteminin uygulanması doktorlar üzerinde %100, hemşireler üzerinde %94 ve ebeler üzerinde %91,6 oranında performanslarında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Hemşirelerden 3(%6) ve ebelerden 1(%8,3) oranında kararsızım sonucu çıkmıştır. Çok etkisiz ve etkisiz yanıtını veren hiçbir meslek grubu bulunmamaktadır. Yani, ankete katılan tüm meslek grupları adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin performanslarında çok etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar kendileri hakkında yapılan şikayetlerin ya da kendilerinin kurum hakkındaki şikayetlerinin yöneticiler tarafından dikkatle incelenip, çözüme kavuşturulması konusunda uygulanan adil ve düzenli bir sistemin varlığında daha huzurlu ve motive çalışmaktadırlar. Her üç grup meslek çalışanları da bu sistemin performansları üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermişlerdir.

SONUÇ

Çağımızda, bilim ve teknolojinin hızla ilerlemesi işletmeler arasında rekabet ortamı oluşturmuştur. İşletmeler başarılı olmak için gelişen bu bilim ve teknolojiyi kullanırken, işletmeler için en önemli faktör olan, insan faktörünün öneminin farkına varmışlardır. Çünkü, işletmelerin başarılarının temel faktörü insandır. Yönetim bilimlerine karşı artan ilgi, çalışanların işletme için nasıl daha verimli hale getirilebileceği arayışını doğurmuştur. Çalışanların işletme için daha faydalı olabilmelerini sağlamak için, motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin kullanılarak çalışanlarda performans artışı sağlanmaya çalışılması büyük öneme sahip olmuştur. Çünkü, motivasyon insanların davranışlarını ve performansını etkileyen en önemli faktördür.

Sağlık hizmetlerinin en önemli ayağı olan hastanelerde emek-yoğun çalışıldığı ve hastane personelinin önemi göz önüne alındığında, hastane personelinin motivasyonunun önemi tartışılmayacak kadar büyüktür. Hastanelerde sağlık hizmetlerinin sunulmasında kalite ve standartların sağlanması, sağlık çalışanlarının performansına bağlıdır. İstenilen performansı sağlamak için sağlık personelinin motivasyonunun sürekliliği önemlidir. Bu çalışmada hastanelerde çalışan doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel faktörler incelenmiştir. Sağlık çalışanlarında hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğunun, hangi faktörlerin eksikliğinin motivasyon düşüklüğüne sebep olduğunun belirlenmesi için yapılan bu çalışmada;

Sağlık çalışanlarından doktor ve ebelerde manevi ödülün maddi ödülünden daha etkili bir motivasyon faktörü olduğu, hemşirelerde ise maddi ödülün manevi ödülünden daha etkili bir motivasyon faktörü olduğu gözlenmiştir.

Sağlık çalışanlarında, yüksek maaşın unvandan daha önemli bir motivasyon aracı olduğu görülmektedir.

Sağlık çalışanları, işlerinin garantili bir gelecek sağladığını düşünmekle beraber, duydukları gelecek kaygısı nedeniyle kararsızlık da yaşamaktadırlar.

Sağlık çalışanlarından doktorlarda özel yaşamlarındaki sorunların iş motivasyonlarında etkisiz olduğu, ebelerde büyük oranda etkili olduğu, hemşirelerde ise yarı yarıya etkili olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarında, bağımsız çalışmanın etkili bir motivasyon faktörü olduğu görülmekle beraber, mesleki yetki ve sorumlulukları nedeniyle hemşire ve ebelerin bağımsız çalışma konusunda kararsız kaldıkları görülmüştür.

Sağlık çalışanlarında fiziksel çalışma şartlarının oldukça etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmıştır. Fiziksel çalışma şartlarından çalışma ortamının yeterliliği, mesleki malzemelerin yeterliliği, kişiye ait bireysel ofisin olması, ofis donanımının yeterliliği, çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi, ısıtma, havalandırma ve aydınlatma sistemlerinin yeterli olması, çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olması sadece işlerine odaklanmalarına ve dolayısıyla motivasyonlarının artmasına olanak vermektedir.

Sağlık çalışanlarında, üçüncü şahıslara karşı can güvenliğinin olmasının yüksek etkisi olan bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmıştır. Can güvenliğinin sağlanmasının motivasyonları üzerinde etkili olmadığını savunan doktorların olması şaşırtıcı olsa da, daha önce herhangi bir şiddet olayıyla karşılaşmamış veya karşılaşma ihtimalinin olmayacağı konusundaki düşüncelerin bu konuda etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Sağlık çalışanlarında, yetkilerinin olması ve yükselme olanaklarının etkili bir motivasyon faktörü olduğu görülmüştür. Hemşire ve ebelerin yetkilerinin olması ve yükselme olanakları konusunda kararsızlık yaşamaları da dikkat çekmektedir. Yaptıkları işten duyulan memnuniyet, daha fazla yetki ve sorumluluk almayı istememek gibi nedenlerin bu kararsızlığa yol açtığı düşünülmektedir.

Sağlık çalışanlarında, adaletli ve sürekli disiplin sisteminin çok etkili bir motivasyon faktörü olduğu anlaşılmıştır. Adaletli ve sürekli uygulanan disiplin sistemi içerisinde şikayet, görüş ve önerilerinin değerlendirildiğini bilmek çalışanların performansında artış sağlamaktadır.

Sağlık çalışanlarının, ekip çalışmasına çok önem verdikleri görülmüştür. Çok farklı meslek gruplarının ortaklaşa çalışmasını gerektiren sağlık hizmeti sunumunda ekiple çalışmanın motivasyonlarını arttırarak verimli olmalarını sağladığı anlaşılmıştır.

Bu çalışmada, ekonomik açıdan doyum çok önemli motivasyon aracı olarak ön plana çıkarken, işle ilgili övgü dolu sözler almak, hizmetlerinden başkalarının memnuniyeti, takdir edilmek gibi manevi motivasyon faktörlerinin de çok önemli olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, sağlık çalışanlarında tüm motivasyon faktörlerine karşı olumlu bir yaklaşım görülmüştür. İstisnai olarak olumsuz yanıtlar alınmış olsa da, çoğunluk da uygulanacak tüm motivasyon faktörlerine karşı olumlu yaklaşım içinde oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticiler tarafından uygulanacak motivasyon faktörlerinin öneminin, kişisel özelliklere ve beklentilere bağlı olarak kişiden kişiye değiştiği gözlenmiştir. Bazı sağlık çalışanları için önemli olan, maddi motivasyon faktörleri iken bazı sağlık çalışanları için manevi motivasyon faktörleri daha ön plana çıkmaktadır. Fakat, genel olarak bakıldığında uygulanacak tüm motivasyon faktörlerine ihtiyaç duyulduğu, sağlık personelinin çalışmalarındaki performansın artmasında olumlu sonuçlar yaratacağı anlaşılmıştır.

Çalışmanın giriş kısmında bahsedilen varsayımlar, hem teorik hem de saha çalışması kısmında elde edilen bilgiler ışığında değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

“i. Doktorlarda, hemşirelere oranla manevi ödül parasal ödülünden daha etkili bir motivasyon faktörüdür.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, doktorların hemşirelere oranla almış oldukları maaş ve döner sermaye ücretlerinin daha yüksek olması, ekonomik açıdan daha tatmin edici bir yapıda olmaları ve yaptıkları meslek gereği manevi tatmini daha fazla yaşıyor olmalarının etkisi ile, doktorlarda hemşirelere oranla, manevi ödülün parasal ödülünden daha etkili bir motivasyon faktörü olduğu görülmektedir.

“ii. Hemşirelerde, ebelerle oranla manevi ödül parasal ödülünden daha etkili bir motivasyon faktörüdür.” Bu varsayım tutarsız çıkmıştır. Çünkü, hemşirelerde

Çalışma alanları ve mesleki özellikleri ile ilgili faktörler nedeniyle parasal ödüle daha çok önem verildiği dşnlmektedir. Ebelerin ise daha çok doğum, bebek bakımı gibi manevi tatminin daha fazla yaşandığı girişimlerde çalışmaları sonucu, mesleklerinden almış oldukları haz, manevi dl parasal dln önüne geçiren bir faktör olmaktadır.

“iii. Çalışma ortamında can güvenliğinin yeterince sağlanması Doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunda çok etkilidir.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, meslekleri gereği birebir insanlarla iletişim halinde olmak, özellikle de hastalık psikolojisi içindeki hastalarla çalışmak, yeterince güvenli bir ortamın sağlanamamasının stres kaynağı olduğu bilinmektedir. Çalışma ortamlarında bu tarz bir sözel veya fiziksel şiddete karşı gereken önlemlerin alındığını bilmek tüm çalışanların motivasyonunda çok etkilidir.

“iv. Bir motivasyon faktörü olan adaletli ve sürekli disiplin sisteminin uygulanması doktor, hemşire ve ebelerin performansları açısından fark yaratmaz.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, doktor, hemşire ve ebelerde, kendilerine karşı dışarıdan, kendilerinin çeşitli sorunlar karşısında idareye karşı olan şikayet ve önerilerin yönetim tarafından adaletli bir şekilde değerlendirilmesi ve çözüme kavuşturulması motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını olumlu etkileyen bir faktördür.

“v. Doktor, hemşire ve ebelerde yaptıkları hizmetten başkalarının memnun olması çok etkili bir motivasyon faktörüdür.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, hasta veya yakınlarının verdikleri hizmetle, hastalıklarının tedavi edilmesi, ağrılarının giderilmesi sonrası gösterdikleri güler yüz ve teşekkür sağlık çalışanlarının görevlerinden duydukları tatmin duygusunu arttırmakta, dolayısıyla motivasyonlarını önemli ölçüde yükseltmektedir.

“vi. Doktor, hemşire ve ebelerde ekip çalışması çok önemli ve etkili bir motivasyon faktörüdür.” Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Çünkü, ekip çalışması ve uyumu ile hasta tedavisinde önemli olan tanı ve teşhislerin koyulması ve tedavi aşamasında önemli kolaylıklar olduğu kadar sağlık çalışanlarının verimlilikleri ve motivasyonlarında da önemli ölçüde artma sağlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adair, J., Etkili Motivasyon, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2006
- Ak, B., Hastane Yöneticiliği, Ankara 1990
- Ak, B., Modern İşletme Yöneticiliği ve Yönetimi, Ankara, 1996
- Akyıldız, H., Ücret Yapısının Oluşumu, İstanbul, 2001
- Altuğ, D., Örgütsel Davranış, Ankara 1997
- Argon, T.- Eren A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004
- Arık, İ. A., Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul, 1996
- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996
- Ay, F. A., İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler, Bir Alan Araştırması, Cumhuriyet Üniversitesi, SBE, YYLT, Sivas, 2006
- Bakan İ., Yöneticiler için Başarı Stratejileri, İstanbul, 2011
- Balta, A.T., İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Baykal, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara ,2005
- Çiçek, D., Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE, YDT, Adana, 2005
- Demir, N. , Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007, s.117

- Devebakan, N., Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı Ve Güvenliği, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YDT, İzmir, 2007
- Dinçer, Ö., Örgüt Geliştirme, İstanbul, 1992
- Durak, İ. , “Modern Bir Yönetim Aracı Olarak Motivasyon”, Denizli Ticaret Odası Dergisi, Y.2, S.13, Denizli, 1998
- Durak, İ. , İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, SBE, YYLT, Denizli, 1998
- Erciş, M. S., “Pazarlama İletişiminde Motivasyonun Önemi ve Çok Uluslu Alışveriş Merkezi Örneği”, Gazi Üniversitesi, İletişim Fakültesi İletişim Dergisi, S.30, Ankara, 2010
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010
- Eren, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1997
- Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Ankara, 1978
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2011
- Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2000
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2010
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004
- Gümüş, M., Üniversite Hastaneleri ve Döner Sermaye Sistemlerinin İşleyişi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2006
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997
- Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 1997
- İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1984

- Kanbur, E., Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Ampirik Bir Araştırma, BAÜ, SBE, YYLT, Balıkesir, 2005
- Karaman, F., İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, 2010
- Kaya, Y., Motivasyon Stratejileri, İstanbul, 2011
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa, 2006
- Keskin, B., Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2008
- Kıdak, L. , “ Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, Sosyal Bilimler Dergisi, Y.2009, Cilt:7, S.1
- Korkmaz, S. , Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2008
- Koroğlu, Ö., İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi, Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, BAÜ, SBE, YDT, Balıkesir, 2011
- Maitland, I., İnsanları Motive Etmek, (Çev. B.Aksa - O.C. Koçak), Ankara, 1997
- Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2011
- Oral S. - Z.Kuşluvan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1997
- Ozan, Ü., Hastanelerin Yer Seçim Kriterleri Üzerine Bir Değerlendirme, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Lisans Bitime Ödevi, İstanbul, 2012

- Önal, A., Yönetmel Bir Araç Olarak Komiteler Ve Fatura İnceleme Komitesinin Sağlık Hizmetlerinin Verimliliğine Etkisi, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2007
- Pekel, H. N., İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2001
- Pfeffer, J., Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, (Çev. S.Gül), İstanbul, 1995
- Sabuncuoğlu, Z.- Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008
- Sadullah, Ö., “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2010
- Sapancalı, F., Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, İstanbul, 1993
- Sarıkurt, T., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 2007
- Sercan, H., Etkili Motivasyon Yöntemleri, İstanbul, 2010
- Serinkan, C., “Liderlik ve Motivasyonda Güncel Yaklaşımlar”, Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (Ed. C. Serinkan), Ankara, 2008
- Telman, N.-P.Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004
- Tengilimoğlu, D. - O. Işık- M. Akbolat, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2009
- Ülgen H. - Mirze S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2010
- Yıldız, Y., Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetmel Sorunların İncelenmesi, Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2008

- Çelenk, S. , “Motivasyon:Motivasyonun Tanımı, Önemi, Motivasyon Süreci ve Teorileri”, http://www.tavsiyeeidiyorum.com/makale_5745.htm (15.10.2012)
- Seçim,H., Organizasyonlar Açısından Hastanelerin Özellikleri, <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (20.01.2013)
-, <http://www.scribd.com/doc/48415221/OZGUVEN-MOT%C4%B0VASYON> (18.05.2012)
-, <http://www.civrildh.gov.tr/> (10.09.2012)
-, “Hizmet Lojistiğinin Tanımı”,<http://goztepenakliyat.com.tr/hizmet-sektorunde-lojistigin-tanimi/> (10.02.2013)
-, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Bakanlar Kurulu Kararı: Tarih: 10.09.1982, No:8/5819 yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 13.01.1983, S. 17927, Madde:4, <http://okul.selyam.net/docs/index-61897.html> (10.02.2013)

EK – Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörleri” araştırmak amacıyla düzenlenmiştir. Anketin doldurulması sırasında kimlik bilgilerinin yazılmasına gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar, katılımınız ve değerli zamanınız için şimdiden teşekkür ederim.

YEŞİM ÇAKAR

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

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

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

MOTİVASTYON FAKTÖRLERİ	1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
1- Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm.					
2- Önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.					
3- Yükselme olanakları mesleki motivasyon için çok önemlidir.					
4- Ekonomik güven motivasyon için önemlidir.					
5- İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum.					
6- Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkiler.					
7- Ekiple çalışmam verimli olmamı sağlıyor.					
8- İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonum için önemlidir.					
9- Özel yaşamımdaki sorunlar ile iş motivasyonum arasında ters bir ilişki vardır					

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

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili
10- Mesleğinizi icra ederken maddi ödül almanız motivasyonunuzda etkili mi?					
11- İşinizle ilgili övgü dolu sözler almanız motivasyonunuzda hangi düzeyde etkilidir?					
12- Yaptığınız hizmetlerden başkalarının memnun olması motivasyonunuzda etkili mi?					
13- İşinizi yaparken bağımsız hareket etmeniz motivasyonunuz üzerinde etkili mi?					

3- Aşağıdaki fiziksel ortam özelliklerinin iş motivasyonu üzerindeki etki derecelerini belirtiniz.

Çalışma Alanı İle İlgili Özellikler	1	2	3	4	5
	Çok Etkisiz	Etkisiz	Kararsızım	Etkili	Çok Etkili
14- Çalışma ortamının yeterliliği					
15- Mesleki malzemelerin yeterliliği					
16- Kişiyeye ait bireysel ofisin olması					
17- Ofis donanımının yeterliliği					
18- Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi					
19- Isıtma sisteminin yeterli olması					
20- Havalandırma sisteminin yeterli olması					
21- Aydınlatma sisteminin yeterli olması					
22- Üçüncü şahıslara karşı can güvenliğini sağlayacak ortamın olması					
23- Çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olması					

4- Aşağıdaki motivasyon araçlarının performansınız üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

MOTİVASYON ARAÇLARI	1 Çok Etkisiz	2 Etkisiz	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Çok Etkili
24- Gelir düzeyi					
25- Ödül almak (maddi-manevi)					
26- Kâra katılmak (döner sermayeden alınan miktar)					
27- Sosyal yardım almak					
28- Takdir edilmek					
29- Statü sahibi olmak					
30-Yetkilerinizin olması					
31- Emeklilik güvencesi					
32- Bağımsız çalışma					
33- Fikir danışılması					
34- Yükselme olanakları					
35- İşin çekici olması					
36- Fiziksel çalışma şartları					
37- Ekip çalışması					
38- Adaletli ve sürekli disiplin sistemi					

5.Bölüm Demografik Bilgileriniz ile ilgili sorulardır.

39-Mesleğiniz nedir?

- ☐ Doktor
- ☐ Hemşire
- ☐ Ebe

40- Eğitim durumunuz nedir?

- ☐ Lise ve Dengi Okul
- ☐ Önlisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans

41- Yaşınız nedir?

- ☐ 20-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50 ve üzeri

42- Medeni durumunuz nedir?

- ☐ Evli
- ☐ Bekâr
- ☐ Boşanmış veya Ayrı Yaşıyor

43- Kaç çocuğunuz var?

- ☐ Yok
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

44- Hangi bölümde çalışıyorsunuz?

.....

45- Sağlık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

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

46- Kaç yıldır bu hastanede görev yapıyorsunuz?

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

47- Aylık geliriniz nedir?

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

ÖZGEÇMİŞ

10.05.1975 tarihi, Denizli İli Çivril İlçesi doğumluyum. İlk ve Orta Okulu yine aynı ilçede tamamladıktan sonra, Burdur Sağlık Meslek Lisesi Hemşirelik Bölümünde Lise eğitimimi tamamladım. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Hemşirelik Ön Lisans Bölümünden 1996 yılında mezun oldum. Erzurum Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Lisans Bölümünden 2011 yılında mezun olduktan sonra, 2011 Yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümüne kaydoldum. Eğitimim halen devam etmektedir.

Halen Denizli İli Çivril Devlet Hastanesi 'nde görev yapmaktayım. Evli ve 2 çocuk annesiyim.

Yeşim ÇAKAR