

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

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON-VERİMLİLİK İLİŞKİSİ
ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Emine EYİGÜN

İstanbul, 2015

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

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON-VERİMLİLİK İLİŞKİSİ
ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Emine EYİGÜN

Öğrenci No:
110746738

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Zerrin FIRAT

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 29/08/2014

Emine EYİGÜN

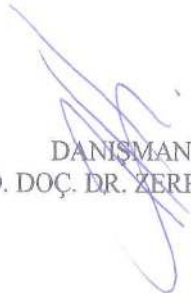


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

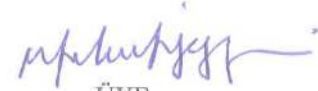
29.08.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110746738 numaralı *Emine Eyigün*'ün "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 26.08.2014 tarih ve 2014/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ZERRİN FIRAT


ÜYE
PROF. DR. İBRAHİM CANBOLAT


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

Adı ve Soyadı : Emine EYİGÜN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez, 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Sağlık çalışanları, motivasyon, verimlilik ve örgütlerde
motivasyon-verimlilik ilişkisi

ÖZ

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON-VERİMLİLİK İLİŞKİSİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Bu çalışma, sağlık çalışanlarında motivasyon ve verimliliğin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Sağlık çalışanları insan hayatıyla ilgilendikleri için icra ettikleri görev hayati önem taşımaktadır. Bu bakımdan hastalara ve hasta yakınlarına sunulan hizmette iyi motive edilmiş çalışanlara gereksinim olduğu anlaşılmaktadır. Bundan dolayı bu çalışma içerisinde motivasyonu ve verimliliği etkileyen faktörler üzerinde önemle durulmuştur. Motivasyon verimliliğin bir fonksiyonu olup verimlilik ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki daha çok insan faktörünün önemine ve sağlık kurumlarındaki motivasyon amaçlarının uyumuna vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda hastane yönetimine sağlık çalışanlarını etkileyen motivasyon faktörlerini belirlemede önemli bir rol düşmektedir. Bütün bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda hasta ve hasta yakınları sağlık çalışanlarına karşı daha anlayışlı olabilmektedir.

Name and Surname : Emine EYİĞÜN
Advisor : Asst. Assoc. Dr. Zerrin FIRAT
Type and Date : Master's Degree/Thesis, 2015
Scope : Management of Hospital and Health Care Institutions
Keywords : Health care workers, motivation, productivity, and
motivation- productivity relations in organizations

ABSTRACT

MOTIVATION- PRODUCTIVITY RELATIONS IN ORGANIZATIONS AND HEALTH WORKERS

This study emphasizes the importance of motivation and productivity for health care workers. Since they're concerned with healthcare professionals, their mission is vital to human life. In this regard, it is understood that in the service offered to patients and patient relatives motivated employees are highly required. Therefore, the factors that affect the motivation and efficiency are pointed in this study. As motivation is a function of productivity, there is a positive relationship between them. This relationship points out the importance of human factor and the harmony of the aims of motivation in health institutions. In this sence the hospital management has a vital role, in identifying the motivation factors that effect the health care workers. When all these factors are taken into consideration, patients and their relatives may be more sympathetic to health care workers.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON, VERİMLİLİK, MOTİVASYON ve VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

1. MOTİVASYON	4
1.1. Motivasyonun Tanımı	4
1.2. Motivasyon Türleri	5
1.2.1. İçsel Motivasyon	6
1.2.2. Dışsal Motivasyon	7
1.3. Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Araçlar(Faktörler).....	7
1.3.1. Motivasyon Araçlarının Kapsamı ve Önemi	8
1.3.2.Ekonomik Motivasyon Araçları.....	8
1.3.2.1. Ücret Politikası	9
1.3.2.2. Ekonomik Ödüller.....	9
1.3.2.3. Primli Ücret (Teşvik Primi)	10
1.3.2.4. Kara Katılma.....	10
1.3.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi	11
1.3.3. Psikososyal Motivasyon Araçları	11
1.3.3.1.Yetki ve Sorumluluk Devri.....	11
1.3.3.2. Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları.....	12
1.3.3.3. Rekabet	12
1.3.3.4. Bağımsız Çalışma İmkânı	13
1.3.3.5. Psikolojik Güvence	13

1.3.3.6. Sosyal Katılım.....	13
1.3.3.7. Çevreye Uyum ve Danışmanlık Hizmeti	14
1.3.4. Yönetimsel ve Örgütsel Motivasyon Araçları	14
1.3.4.1. Amaç Birliği	14
1.3.4.2. İş Zenginleştirme	15
1.3.4.3. İş Genişletme	15
1.3.4.4. İletişim	16
1.3.4.5. Kararlara Katılma	16
1.3.4.6. Takdir Edilme	16
1.3.4.7. Kalite Kontrol Çemberleri	17
1.3.4.8. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	17
1.4.Motivasyona Yardımcı Olan Öğeler.....	18
1.4.1. İletişim	18
1.4.2. Performans Ölçümü ve Değerlemesi	19
1.4.3. Ödül Sistemleri	19
1.4.4. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü.....	20
1.4.5. Grup ve Takım Çalışması	21
1.4.6. Kalite Çemberleri.....	22
1.5. Motivasyon Teorileri	22
1.5.1. Kapsam Teorileri(İçsel Faktörler)	23
1.5.1.1. Maslow’ un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı	23
1.5.1.2. Herzberg’ in Hijyen-Motivasyon Teorisi (Çift Faktör Teorisi).....	26
1.5.1.3. Alderfer’ in Vig (Erg) Kuramı.....	27
1.5.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi.....	28
1.5.2. Süreç Teorileri (Dışsal Faktörler).....	28
1.5.2.1. Vroom’ un Beklenti Teorisi	29
1.5.2.2. Lawler - Porter Modeli	30
1.5.2.3. Eşitlik Teorisi.....	30
1.5.2.4. Amaç Teorisi.....	31
1.5.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi	31
1.5.2.6. Bilişsel Değerlendirme Teorisi	32
1.6. Örgütlerde Motivasyon Uygulamalarının Gerekçeleri	32

1.6.1. İhtiyaçların Karşılanması	32
1.6.2. Temel İhtiyaçların Karşılanması	33
1.6.3. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması	33
1.6.4. Ego Tatmini	33
1.6.5. Çalışan Performansının Yükseltilmesi.....	33
1.6.6. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanılması.....	34
1.6.7. Örgüt İmajına Olumlu Katkı Sağlanması	34
2. VERİMLİLİK	35
2.1. Verimlilik Kavramının Anlamı Ve Kapsamı	35
2.2. Verimliliği Etkileyen Faktörler.....	36
2.2.1. Kolayca Değiştirilemeyen Faktörler	37
2.2.1.1. Ürün-Hizmet	37
2.2.1.2. İşletme ve Ekipman	37
2.2.1.3. Teknoloji.....	38
2.2.1.4. Enerji ve Malzeme	38
2.2.2. Kolayca Değiştirilebilen Faktörler.....	38
2.2.2.1. İnsanlar.....	38
2.2.2.2. Örgüt ve Sistemler	39
2.2.2.3. Çalışma Yöntemleri	39
2.2.2.4. Yönetim Biçimleri	40
3. MOTİVASYON- VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	40
3.1. Motivasyon- Verimlilik İlişkisinde Birey- Örgüt Etkileşimi.....	40
3.1.1. Örgütün Çalışanlara Karşı Tutumu	40
3.1.2. Çalışanların Örgütsel Amaçlara GÜdülenmesi	42
3.1.3. İşe Sarım	44
3.2. Motivasyon- Verimlilik İlişkisinde Çalışan- İş Etkileşimi	44
3.2.1. İş Tatmini.....	44
3.2.1.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	45
3.2.1.2. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi	45
3.2.1.3. Motivasyon ve İş Tatminsizliği Eksikliğinden Kaynaklanan	45
Çalışan Davranışları.....	45
3.2.1.3.1. İşten Ayrılmalar	45

3.2.1.3.2. İşe Devamsızlık.....	46
3.2.1.3.3. İşe Geç Kalma.....	47
3.2.1.3.4. Hırsızlık.....	47
3.2.1.4. Performans ve İş Tatmini İlişkisi.....	47
3.2.1.5. Verimlilik ve İş Tatmini İlişkisi.....	48
3.2.2. Yapılan İşin Niteliğine İlişkin Boyutlar ve İçsel Motivasyon	49
3.2.2.1. Beceri Çeşitliliği	50
3.2.2.2. Görev Kimliği	50
3.2.2.3. Görevin Anlamlılığı.....	51
3.2.2.4. Özerklik	51
3.2.2.5. Geri Besleme.....	51
3.2.3. İş Tasarımı	52
3.2.3.1. İş Zenginleştirme	52
3.2.3.2. İş Rotasyonu	53
3.2.3.3. İş Basitleştirme	53
3.2.3.4. İş Genişletme	53
3.2.3.5. İş Yükleme.....	54
3.3. Performans Kavramı Çerçevesinde Motivasyon ve Verimlilik.....	54
3.3.1. Performans Kavramı	54
3.4. Verimlilik Ortamı Ekseninde Motivasyon.....	56
3.4.1. Yapısal Ortam	56
3.4.2. Fiziksel Ortam.....	57
3.4.3. Sosyal Ortam.....	57
3.5. Çalışanların Verimliliğe Yöneltilmesinde Motivasyonel Unsurların Rolü	58
3.5.1. Ekonomik Özendiriciler.....	58
3.5.2. Psikososyal Özendiriciler	59
3.5.3. Yönetimsel ve Örgütsel Esaslara Bağlı Özendiriciler.....	59
3.6. Verimlilik Faktörlerinden Biri Olarak Motivasyon	60

İKİNCİ BÖLÜM
HASTANE KAVRAMI VE YÖNETİMİ, HASTANEDE SAĞLIK
ÇALIŞANLARI, SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE
VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

1.HASTANE KAVRAMI VE YÖNETİMİ	61
1.1. Hastane Tanımı ve Önemi	61
1.2. Hastanelerin Özellikleri	61
1.3. Hastane İşletmeleri ve Yönetimi.....	63
1.3.1 Hastane İşletmeleri	63
1.3.2. Hastane Yöneticiliği ve Yönetimi.....	65
1.4. Sağlık Hizmetleri ve Hastanelerin Sağlık Hizmetlerindeki Yeri.....	68
1.4.1. Sağlık Hizmetleri	68
1.4.2. Hastanelerin Sağlık Hizmetlerindeki Yeri	70
1.5. Sağlık Kurumlarının Yönetiminde Geleneksel Trendler ve Yönetimsel Özerklik	71
2. HASTANELERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARI.....	71
3. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON- VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	72
3. 1. Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Uygulamalarının Gereksinimi	72
3.2. Sağlık Çalışanlarında Verimlilik	74
3.3. Sağlık Çalışanlarında Motivasyon- Verimlilik İlişkisi	76
SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	81

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No:

Sayfa No.

Tablo 1. Çift Faktör Teorisi.....26

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No.
Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	5
Şekil 2. Maslow' un Motivasyon Süreci.....	23
Şekil 3. Beklenti Teorisi.....	29
Şekil 4. Davranışların Şartlandırılmasına Göre Motivasyon Süreci.....	32
Şekil 5. İnsan Kaynakları ve Örgüt Verimliliği.....	41
Şekil 6. Örgüt ve Çalışan Amaçlarının Uyumlaştırılması.....	43
Şekil 7. Motivasyon ve Verimlilik Ortamı.....	56

KISALTMALAR

C.	: Cilt
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
Ed.	: Editör, editörler
GATA	: Gülhane Askeri Tıp Akademisi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa Sayısı
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SB	: Sağlık Bakanlığı
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
v.b.	: ve benzeri, ve benzerleri
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü (Teşkilatı)

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Sağlık hizmetlerinin sunumunda motivasyon ve verimlilik üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. Verimliliği etkileyen faktörler ve motivasyon konusunda sağlık çalışanlarının tutumlarını belirlemek, verimlilik ve motivasyonlarını arttırmada hangi konuların daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Sağlık çalışanları genellikle nöbet usulü çalıştıkları için çoğu zaman birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarını bile tanıyamamaktadırlar. Dolayısıyla bu durum çalışanlarda uyumsuzluğa neden olmaktadır. Yoğun ve eksik kadro ile çalışan sağlık personeli özellikle nöbet devir tesliminde sürekli olarak bir şeylerin eksik bırakıldığı endişesi içerisinde olabilmektedir. Bu durumun sürekli devam etmesi halinde çalışanı tükenmişliğe sürüklemektedir. Böylelikle bu şekilde çalışan bir personel her türlü hata yapma olasılığına sahip demektir. Çoğunluğu bayan olan sağlık çalışanlarının iş dışında da ev, eş, çocuk bakımı v.s. bir çok sorumluluğu bulunmaktadır. Bu bakımdan hastane yönetimi bu konuda acil eylemler geliştirerek sağlık çalışanlarını motive edecek uygulamalarda bulunmalıdır. Aksi takdirde motivasyonun düşmesi halinde verimliliğinde düşmesi kaçınılmaz olacaktır.

-Çalışmanın Amacı: Bu çalışmada ile ülkemizdeki sağlık çalışanlarında yaşanan motivasyon ve verimliliği arttıran ve azaltan sorunların nelerden kaynaklandığının belirlenmesi ve bu sorunların ne ölçüde çözüme ulaştırılacağı amaçlanmaktadır. Hastane yönetimi sağlık çalışanlarını etkileyen motivasyon faktörlerini belirleyerek sağlık çalışanın daha etkili ve verimli çalıştırması için hastane idaresine yön vermektedir.

-Çalışmanın Önemi: Sağlık hizmeti sunulan kurumlarda motivasyon ve verimlilik ilişkisi hastalar ve yakınları açısından hayati öneme sahip olması sebebiyle büyük bir öneme sahiptir. Bundan dolayı hastalara ve hasta yakınlarına sunulan hizmette iyi motive edilmiş çalışanlara gereksinim olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanları içten davranan, işini özenle ve titizlikle yapan, çalışma ortamında kendini mutlu hisseden, hastalara ait kişisel bilgilerin saklanmasına özen gösteren, hoşgörülü olabilen özelliklere ve becerilere sahip olabilmelidir. Sağlık çalışanın bu özelliklere

sahip olan bireylerden oluşması, mesleğinin icrasında bireysel ve toplumsal olarak olumlu sonuçların ortaya çıkmasına ve çalışanların uyum içerisinde görevlerini yerine getirmesini sağlayacaktır.

-Çalışmanın Planı: Bu çalışma sağlık işletmelerinde kaliteli ve verimli hizmet verebilmek için sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörleri, personelin demografik özellikleri ile ilgili olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütlerdeki motivasyon - verimlilik tanımına ve önemine, motivasyon teorilerine ve bu motivasyon teorilerinin yönetim için katkıları, verimliliği etkileyen faktörler, motivasyon ve verimlilik ilişkisi ele alınarak motivasyonu etkileyen araçlar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise hastane kavramı ve yönetimi, hastanede sağlık çalışanları ve sağlık çalışanlarında motivasyon ve verimlilik ilişkisi hakkında bilgiler verilmiştir.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Konu ile ilgili kaynaklar incelenerek doğrudan aktarma, yorumlama ve özetleme ile motivasyon ve verimlilik ilişkisi anlatılmıştır. Konu ile ilgili şemalar ve tablolar; Microsoft Office Word ve Excel programlarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Ayrıca konu ile ilgili Kamu Hastanelerindeki kişisel gözlemlerden, mesleki bilgi ve deneyimlere yer verilerek, tanık olunan örnek olaylardan da istifade edilmiştir.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Motivasyon ve verimlilik konusunda hazırlanan ve internet vasıtasıyla ulaşılabilen yayınlanmamış sunumlardan konu ile ilgili genelgeler ve yönetmeliklerden faydalanılmış motivasyon-verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik olarak gerek teorik gerekse kişisel deneyimler ve gözlemler somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Motivasyonla ilgili çok fazla olması sebebiyle zaman zaman kaynak ayırma da güçlük çekilmiştir.

-Çalışmanın Varsayımları: Bu çalışmanın başlıca varsayımları şunlardır:

- i- Sağlık çalışanlarında motivasyon ve verimlilik çalışılan ortama göre farklılık gösterir.
- ii- İş ortamı ile çalışanların özelliklerine uygun görevlerde yer almaları arasında motivasyon açısından doğrusal bir ilişki vardır.
- iii- Sağlık personelinin etkin ve verimli çalışması örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için ön koşuldur.
- iv- Sağlık çalışanları verdikleri emeğin değerli olduğunu bilmelidir.
- v- Sağlık çalışanlarının ücret düzeyleri ile motivasyon ve verimlilik arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- vi- Motivasyon yönetim tarafından çalışanlarının işten aldığı doyumun daha yüksek olması açısından önemli bir yere sahiptir.
- vii- Motivasyon verimliliğin fonksiyonu olup verimlilik ve motivasyon arasında olumlu bir ilişki vardır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON, VERİMLİLİK, MOTİVASYON ve VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

1. MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı

Günümüzde motivasyon pek çok çalışmanın konusu olmuştur. Bu bağlamda sayısız motivasyon tanımı bulmak mümkündür. “Motivasyon kelimesi İngilizce yazılışı olan “motivation”, “motive” kelimesinden türemiştir ve bu kelime Latince’ de movere, yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir. Diğer bir anlatımla, bu kelime temel olarak harekete geçiren anlamındadır.”¹ Motivasyon kişiyi davranışa yönlendiren istek olup kendi ihtiyaçlarının farkına vararak ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için harekete geçmesidir.² Motivasyon özellikle bilgili, yetenekli ve inisiyatif kullanabilen çalışanların becerilerini daha iyi sergileyebilmeleri açısından önemli bir faktördür. Motivasyon Karakaya ve Ay’ a göre çalışanların örgütsel amaçlarla birlikte verimli olabilmek için isteyerek çalışmaları olarak da ifade edilmektedir.³ Motivasyonda ana yöntem karmaşıklığı giderebilmektir.

Başaran’ a göre; bireyi harekete geçiren ve hareketlerini yönlendiren, bireylerin arzu ve ihtiyaçları, umutları, düşünceleri, inançları ve korkuları motivasyon olarak tanımlanmaktadır.⁴ Motivasyon için önemli olan, bireyin kendisinin başarılı olduğunu hissetmesini sağlayabilmek olmalıdır. Motivasyon bireyleri harekete geçirmek için dürtülerin gerçekleşmesine sebep olmaktadır.⁵ Motivasyon öylesine hassastır ki, ufacık farklılıklar bile bireylerin şevkinde değişiklik yaratabilir. Mesela aynı yerde çalıştığınız iş arkadaşlarınızın selam

¹ J. Adair, Etkili Motivasyon, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003, s. 9

² H.Gürsoy, Okulda-İşyerinde Verimli Çalışma Yolları, Kocaeli, 2007, s. 69

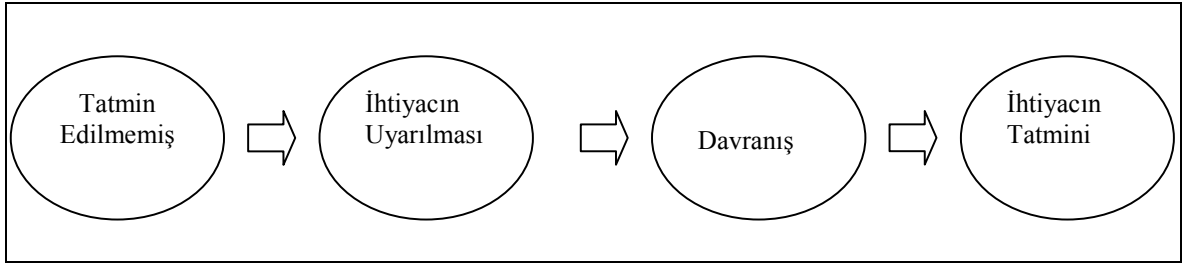
³ A. Karakaya - F.A.Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler” Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi(CÜ), Sosyal Bilimler Dergisi(SBD), Cilt(C.) 31, Sayı(S.) 1, Sivas, 2007, s. 55

⁴ İ. E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s. 316

⁵ İ.Bakan, Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2011, s. 253

vermemesi ve ya amirlerinizin sizi gördüğü zaman halinizi hatırlanması sorması çalışan bireyleri harekete geçirebilir. Verilen örneklerde de görüldüğü gibi bu dengenin iyi kurulması gerekir. Tanımlarda görüldüğü üzere motivasyon çeşitli boyutlarda ele alınarak ifade edilmektedir. Bunlar hedefe ulaşılması için ihtiyaçların karşılanması ve işini içinden gelerek yapması motivasyon sürecini oluşturmaktadır.⁶ Bu motivasyon süreci aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 1: Motivasyon Süreci



Kaynak: S.Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001,s. 226

Güney çalışmasında bireylerin amaçlarının tatmin edilememiş ihtiyaçlardan doğduğunu ifade etmektedir.⁷ Bireylerin ihtiyaçları karşılandığı vakit kişiye mutluluk vermesi, karşılanmadığı durumda ise hüznü hissettiren ve kişinin yaşamının devamını tehlikeye uğratan duygular olarak tanımlanmaktadır.⁸ Kişilerin güdülenmesi için bu ihtiyaçların harekete geçirilmesi gerekir.⁹ Kişiler ihtiyaçları güdüldüğü zaman onları gidermek için belirli bazı davranışlara yöneleceklerdir. Bu davranışlar sonucunda kişinin ihtiyacı giderilmiş ise bu ihtiyacın giderilmesi ile ilgili amacın sonuca ulaşıldığını göstermektedir.¹⁰

1.2. Motivasyon Türleri

Literatürlere göre motivasyon içsel ve dışsal motivasyon türleri olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir. İçsel motivasyon da kişilerin duygusal yönleri, dışsal motivasyonda ise kişiye dışarıdan gelen uyarılar ele alınmaktadır.

⁶ A.Kırcı, "Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2013, s.16

⁷ S.Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.226

⁸ Z.Dinler, İktisada Giriş, Bursa, 1995, s. 12

⁹ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.164

¹⁰ Güney, s. 226

1.2.1. İçsel Motivasyon

Durmuş' a göre içsel motivasyon insanların beklentilerini, inançlarını, ihtiyaçlarını ve bu davranışları neden yaptıklarıyla ilgili bireylerin belirledikleri hedeflerini ifade etmektedir.¹¹ İçsel güdüleme de birey dışarıdan herhangi bir faktöre maruz kalmadan bağımsız olarak kendi kendine harekete geçer ve bunun sonucunda da elde ettiği performans ve başarı tamamen kendisi tarafından yapıldığını göstermektedir.¹²

Banger' e göre içsel motivasyon faktörleri çalışanların sırtını okşamak, cesaretlendirici görevler vermek, çalışanların becerilerine inanma, çalışanlara başarı fırsatları yaratmak,, ve merak olarak sıralanmaktadır.¹³ İçsel motivasyon bireylerin duygusal yönleriyle de ilgilenmektedir. Bu duygusal yönüyle ilgilenen motivasyon faktörleri uzaklaşma ve yaklaşma olarak iki başlık halinde değerlendirilmiştir. Böylelikle uzaklaşma motivasyon faktörleri bireylerin motivasyonun düşmesi sonucu kendi işine duyduğu ilgi ve alakanın azalması sonucu çalışan bireyin işinden uzaklaşması olarak belirtilmektedir. Yakınlaşma motivasyon faktörleri ise bireyin motivasyonu arttığı için işine olan ilgisi artmakta ve böylelikle işine gereksiz yere yaklaşması olarak ifade edilmektedir.

James ve Edden' e göre duygusal motivasyon faktörlerinden olumlu ve olumsuz motivasyon faktörleri şöyle sıralanmaktadır:

“- Olumlu duygusal (yakınlaşma) motivasyon faktörleri; heyecan, mutluluk, kararlılık, öç alma, tutku, sevgi ve kendinden gurur duyma

- Olumsuz duygusal (uzaklaşma) motivasyon faktörleri; can sıkıntısı, evde yanlış giden ilişkiler, düş kırıklığı, hayatı boşa harcama duygusu ve kendini gerçekleştirememeye duygusudur.”¹⁴

Olumsuz olan duygusal motivasyon faktörlerinde ödüller olumlu olan duygusal motivasyon faktörleri kadar motivasyonu etkilemektedir ve bazen bunlara ulaşmak daha kolay olabilir. Mesela bazı yarışçılar sırf rakiplerinden öç almak için yarışı

¹¹ H. Durmuş, ‘Eğitim Yönetimde Motivasyon ve Ödüllendirme’, [http:// www. hayatidurmus.com/GGO/](http://www.hayatidurmus.com/GGO/) Şubat – pdf (28.02.2014)

¹² T.Argon - A.Eren, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.118

¹³ G. Banger, “Motivasyon”, [http://www.odeysel.com/ genel-kültür/878/ motivasyon. html](http://www.odeysel.com/genel-kültür/878/motivasyon.html). (05.03.2014)

¹⁴ J. James – M.Edden, Uzun Saplı Gelincik, (Çev. A. Dicleli), İstanbul, 2001, s.56

kazanan sporcular olmaktadır. Böyle davranmalarının sebebi diğer rakip sporcular tarafından önceleri aşağılanmış ve ya eleştirilmiş olmalarıdır. Böylelikle sporcularda gelişen öç alma isteği, yarışı kazanma isteğini pekiştirerek onun karşısında rakip olanları ezip geçecek biçimde güçlü olmasını sağlamaktadır.

1.2.2. Dışsal Motivasyon

Adından anlaşıldığı üzere kişilerin dış çevresinden kaynaklanan motivasyondur. Yani kişiye dışarıdan gelen uyarıyla harekete geçmesini sağlar. Dışsal motivasyonun gücü geçici, yapılan davranışın etkinliği ise düşük olacaktır.¹⁵ Banger “olumlu dışsal motivasyon faktörlerini; ödül, mükafat, not, kupa, sertifika, madalya, tasdik edilme ve benimsenme duygusu, kulüp ve dernek üyeliği ve arkadaş baskısı olarak, olumsuz dışsal motivasyon faktörlerini ise sözlü olarak incitme, aşağılama, saldırma, haklarını geri alma, alay ve cezalandırma”¹⁶ olarak belirtmiştir.

Kişiler olumsuz davranışlara maruz kaldıkları zaman motivasyonları olumsuz yönde etkilenerek işten ayrılmalara kadar uzanan sonuçlar ortaya çıkabilir. Sonuçta her insan hata yapabilir. Kişilerin yaptıkları hataları yüzüne vurmaktansa karşıdakini kırmadan güzel bir ifade ile söylemek genellikle daha iyi olacaktır. Bu tanımlardan da anlaşılabacağı gibi içsel motivasyon bireylerin ihtiyaçlarını öne çıkarırken, dışsal motivasyonda ise başka insanların ihtiyaçları öne çıkmaktadır.

1.3. Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Araçlar(Faktörler)

İnsanları her zaman motive etmek mümkün değildir. Yöneticiler çalışan personelin kişisel özelliklerinin, karakterlerinin, onların önem verdikleri değerlerin farklı olduğunu bilerek birimde çalışan bireyler için eğitici ve gözetici olmalıdır. Bunun içinde insanları harekete geçirmek için bazı teoriler geliştirmek gerekmektedir.

¹⁵ A.Baltaş, ‘Motivasyon Sözcüğü’, [www.baltascom/ kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&Sayı=13](http://www.baltascom/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&Sayı=13)(28.02.2014)

¹⁶ Banger, 2014

1.3.1. Motivasyon Araçlarının Kapsamı ve Önemi

Motivasyonun temel amacı, çalışan bireylerin daha etkili, istekli ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunun için işletmelerde yöneticiler ve bilim adamları bu konuda birçok önerilerde bulunmuşlardır. Örgüt içinde çalışanları belirli bir yönde yönlendirmek ve onları motive etmek güç olabilmektedir.¹⁷ Örgüt içerisinde ortak bir amaç için birbirinden farklı özellikleri olan bireyleri toplamak performans düzeylerini artırmak için bazı araçlardan yararlanmak gerekir. Bu araçlar çalışan bireylerin olumlu yönde motive olmalarını sağlamalıdır. İnsan davranışları genellikle kompleks bir yapıya sahip olduğu için motivasyonla ilgili kurallar geliştirmek hiçte kolay olmamaktadır. Kişiler arası farklılıkları yaratan da bu durumdur. “Diğer bir deyişle bu etmenlerin oransal önemi kişiye ve duruma göre değişebilir. Bu nedenle bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama derecesi ile diğer bir örgütün tatmin sağlama derecesi aynı olamaz. Buna göre, bir örgütte, astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya ulaşamayabilir.”¹⁸

Bireylerin emekleri ve diğer üretim faktörleri ile birleşmesi örgütlerin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar. Ama insan emeği en zor kontrol edilen ve en önemli üretim faktörüdür. Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde çalışan bireyler için en önemli özendirici araç sosyo-ekonomik özendirici araçlar olmaktadır. Nitelikli insanların iş yerindeki maddi ve manevi beklentileri yüksektir. Üstler tarafından takdir edilmemenin sonucunda kendilerini fark ettirme arzusuna girerler. Güvenlik açısından da çalışılan yer yeteri kadar güvenli değil ise çalışan kişi içinde bu motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir.

1.3.2. Ekonomik Motivasyon Araçları

Çalışanların verimliliğini arttırmak için, çalışanların daha gayretli çalışmasını sağlayarak onların motive olmasına özen gösterilmelidir. Bunun için ekonomik araçlar önemli yer almaktadır. Bireyleri çalışmaya sürükleyen en büyük etken kendi yaşamı ve ailesinin yaşantısını devam ettirebilmesi için yeterli miktarda bir ücret

¹⁷ M. Aşıkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, s.43

¹⁸ E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s.570

almak istemesidir. Az gelişmiş olan ülkelerde yetişmemiş ve vasıfsız eleman oldukça fazla bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar işini kaybetmemek için üstlerinin kendisinden beklenen işi mecburen yapmak zorunda kalacaklardır. Bu nedenle başlıca korkuları gelir kaynağını kaybetmek olacaktır. Ertürk' e göre ekonomik özendirme araçları diğer motivasyon araçları arasında daha etkili olmaktadır.¹⁹

1.3.2.1. Ücret Politikası

İnsan emeğinin karşılığını en iyi şekilde almak ister ve u durumda ilk akla gelen çalışanlar için ücret olmaktadır. En etkili motivasyon aracı olarak kullanılan ücret sadece kuramcılarda değil çoğu yöneticilerde de etkili olarak görülmektedir. Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin de motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu görülmektedir. Ücret, “çalışanların işletmeye girme nedeni olduğu kadar onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır.”²⁰ Alınan ücret aynı zamanda geçimini de sağlar ve böylece çalışmak için teşvik edici olur. Bireylerin çalışmak için karar verdikleri unsur çoğunlukla ücret yani gelir durumu ön planda olmaktadır. Bundan dolayı ihtiyaçların giderilmesinde ücretin büyük rolü vardır. Para insanların giyinme, yeme içme ve barınma gibi zorunlu olan ihtiyaçları karşılayarak, bireylerin günlük hayatlarını kolaylaştırmaktadır.

1.3.2.2. Ekonomik Ödüller

Bir işletmenin yönetim düzeni iyi ise ve bu işletmenin başarısının artırılmasında yardımcı olan diğer grup elemanlarının da (insan kaynakları v.b.) ödüllendirilmesi gerekmektedir. “Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir. Ödül, ödüllendirilen çalışanları daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer çalışanları da bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.”²¹ Ödül alan çalışanın yanında ödül almayan

¹⁹ M. Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2001, s.73

²⁰ Z. Sabuncuoğlu- M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa,1998, s.148

²¹ T.T. Kumkale, Türklerde Motivasyon- İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1996, s.99

diğer çalışanlarında verilen ödöl için adil bir şekilde verildiğini düşünmeleri gerekmektedir. Başarılı olan çalışanlara bazı ödülleri verilen bu sistemde çalışanların kendi doğasında bulunan yaratıcılık ve yapıcı olma gücünü ortaya çıkarabilmektedir.²²

1.3.2.3. Primli Ücret (Teşvik Primi)

Prim tanım olarak bireyin çalışırken aldığı ücretten ayrı olarak aldığı mükafat olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte çalışan daha verimli çalışmaya özendirilmektedir. “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 çalışanlara daha çok efor sarf etmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır.”²³ Bundan dolayı örgütlerde adil olan bir prim sistemi geliştirmek gerekir. Yoksa tam tersi çalışanlar için fazla efor yıldıracı olabilir.

1.3.2.4. Kara Katılma

Bu konudaki ilk çalışmalar 1800’ lü yıllarda Amerika’ da başlamış olup daha sonra 1950’ li yılların sonrasında da Avrupa’ da uygulanmaya başlanmıştır. Bu yüzden kara katılma özendirici araç olarak oldukça eski ve geçerliliği devam eden yöntemdir. “Kara katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönleltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sistemin özünü oluşturur.”²⁴ Çalışan elemanların kara katılması günümüzde örgüt yönetimine katılmak olarak ta değerlendirilmektedir. “Çalışanların işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.”²⁵ Çalışanların böylelikle örgütte kara katılıp ekonomik bir kazanç elde etmeleri çalışan bireylerin performansını da etkileyerek motive etmektedir.

²² A.Şahin, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi” Selçuk Üniversitesi(SÜ), SBE Dergisi, S. 11, Konya, 2004, s.77

²³ I. Maitland, İnsanları Motive Etmek, (Çev. A. Bora- O. Cankoçak), Ankara, 1997, s.47

²⁴ M.N. Berzek, “İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, YDT, Marmara Üniversitesi, SBD, İstanbul, 1982, s.230

²⁵ Aşıkoğlu, s. 49

1.3.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi

Çalışan bireyler zamanlarının büyük bir kısmını çalıştığı ortamda geçirmekte olup çalışanın bütün gereksinimlerinin çoğu burada giderilmektedir. Böylelikle çalışanlar ihtiyaçlarını gidermek için örgütlere bağlı kalmaktadırlar. Bireyler doğası gereği diğer insanlarla iletişim halinde olmaktadır. Bu da aynı zamanda hem işyerinde hem de işyeri dışında bir ihtiyaç olup diğer insanlarla irtibat halinde olmaktadır. “İşletme dahilinde bu ihtiyaçların giderilmesi, terfi, statü sembolleri, grup çalışması, çatışmaları en aza indiren bir örgüt iklimi gibi öğeleri içeren bir motivasyon sistemi ile mümkün olur. İsimlere göre ayrılmış park yerleri, yine isme özel bürolar, daha iyi ofis ekipmanları ve mobilyalar bu tür ait olma, benimsenme ve kimlik duygusu kazanma güdülerini karşılamaya yardımcı statü sembolleridir.”²⁶ Örgüt yöneticileri bu yardımcı statüleri yerine getirirse motivasyonla birlikte verimliliği de artıracaktır.

1.3.3. Psikososyal Motivasyon Araçları

Günümüzde özendirici araçlardan bir diğeri de psikososyal motivasyon araçlarıdır. Daha önceleri örgütlerde çalışanların motivasyonunu ekonomik araçlar etkilerken günümüzde bu düşünce geçerliliğini yitirmeye başladığı görülmektedir. Aşkoğlu, yöneticilerin ekonomik olan motivasyon araçlarının yanında psiko-sosyal motivasyon araçlarının da çalışanları motive etmede etkili olduğunu kabul ettiklerini ifade etmektedir. “İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde çalışanların psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.”²⁷ Böylelikle yöneticiler çalışanları bir bütün olarak ele aldığı için maksimum verim sağlayabilirler.

1.3.3.1.Yetki ve Sorumluluk Devri

İşletmelerde yöneticiler astlarının güç ve kişisel etkilerinden yararlanmak için kendi yetki ve sorumluluklarında değişiklikler yaparak astlarından faydalanma

²⁶ H. Yılmaz, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik”, Standard: Ekonomik ve Teknik Dergisi, C. 38, S. 448, Ankara, 1999, s. 32

²⁷ Aşkoğlu, s.51

olanaklarını artırmalıdır. “Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye hizmet etmek üzere yeni görevler verip yetki, ilkelerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır.”²⁸ Çalışan bireye sorumluluk verildiği zaman kendisi için bu olanağın sağlanması ile birey üstleriyle birlikte işbirliği yaparak kendine verilen görevi etkin bir şekilde yerine getirmek için fazlasıyla çaba gösterecektir. Böylelikle ast kendisine ve fikirlerine değer verildiğini anlar, motive olur, daha gayretli çalışarak randımanını artıracaktır.

1.3.3.2. Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları

Eğitim yoluyla bireyleri motive etmek oldukça kolay bir yöntemdir. Eğitimle birlikte çalışanlar yeni bilgiler ve beceriler öğrenmektedirler. Böylelikle çalışanlar işlerin nasıl daha kaliteli ve kolay yapılabileceğini öğrenmelerinden dolayı, kendine duyduğu özgüveni artacak ve daha kolay motive olacaklardır.²⁹ Büyük kuruluşlarda çalışan bireyler için en önemli motivasyon mevki ve gelir olmaktadır. Kişi gelirinin artması ve terfi etmesi ile mutlu olur. Mevki ve gelir her çalışanın özlem duyduğu bir beklentidir. Terfi alan çalışan kendisine daha fazla güvenerek ve yetkilerinin artmasından dolayı aldığı haz ve mutlulukla daha iyi çalışmaya yönelecektir.³⁰ Nitekim çalışan daha fazla yükseleceğini düşündükçe, amacına ulaşmak için daha fazla çalışacaktır.

1.3.3.3. Rekabet

İşyerlerinde uygun bir rekabetin oluşturulması için yapılan işe macera havası katılarak iş önemli hale getirilebilir. Böylelikle yapılan iş çalışan için tatmin edici olabilmektedir. “Bu yolda kendilerini tehlike ve risklerden sakınmadıkları gibi onlarla karşı karşıya bulunmaktan zevk duyarlar. Yarışmalı ve maceralı işler, daha ziyade gençlik coşkularından meydana gelir, ileri yaşlarda bu duyguların köreldiğini görmek mümkündür. Böyle kimseler için bu türlü işler ilginç sayılır. Aynı makinede

²⁸ E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1999, s.40

²⁹ L.Önen- M.B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.110

³⁰ F.Sapancı, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, C.22, S.4, Ankara, 1993, s.61

ya da aynı satış bölgesinde farklı üretim veya satış miktarı sağlayan kimseler birbirlerini geçmek için umulmadık güç sarf edebilirler.”³¹ Böylelikle çalışanlar arasında rekabet ortamı sağlanarak işler daha etkin bir şekilde yapılabilir.

1.3.3.4. Bağımsız Çalışma İmkânı

Bir çalışana örgüt içinde bağımsız çalışma imkânı verildiği zaman, grup için faydalı olduğunu, iyi işler çıkarabileceğini düşünerek kendine duyduğu özgüveni daha da artacaktır. “Yönetici astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşullar sağlar.”³² Bunun yanında yöneticiler çalışanların bilgi ve becerilerinden faydalanmak için, bağımsız çalışma olanaklarını sağlamalıdır.

1.3.3.5. Psikolojik Güvence

İnsan doğası gereği çocukken yabancı birinin kucağına gidince ağlama, yabancılardan çekinerek onlardan korkmak gibi nedenlerle her zaman güvende olma ihtiyacı duyar. Yetişkinlikte de iyi bir gelecek için girişimlerde bulunmak, hastalıklardan korunmak için uygun önlemler almak, barınma ihtiyacımızı karşılayacak tedbirler almak gibi daha birçok şey bireylerin sürekli güven ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Herhangi bir işletmede çalışan birey kiminle, nasıl ve hangi şartlarda çalışacağını bilirse kendine olan güveni de artacaktır.³³ Böylelikle çalışan kendini bu konuda rahat hissedeceği için işine daha iyi motive olacaktır.

1.3.3.6. Sosyal Katılım

Yöneticiler, çalışanların işin dışında da bir sosyal hayatının olduğunu unutmamalı ve iş dışında da sorunları olduğu zaman onlara yardımcı olabilmelidir. Çalışanlar boş zamanlarında farklı sosyal etkinliklerle ilgilenebilirler. Çiçek’ e göre bu etkinlikler şöyle sıralanmaktadır:

³¹ Eren, 1999, s.46

³² B.Baykal, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978, s.29

³³ T. Altok, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi(SDÜ), Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 1999, s.99, www.eprints.edu.tr/640/1/TS00720.pdf (12.07.2014)

- Gezilere gitmek
- Sportif Etkinlik
- Kitap, dergi v.b. okumak
- Yılbaşı, doğum günü gibi özel günlerde eğlenceler hazırlamak³⁴

Kendileriyle ilgilenildiğini düşünen çalışanlar kurum içinde daha etkili ve verimli çalışmak isteyecektir. Bundan dolayı yöneticiler insan kaynağının en önemli faktör olduğunu unutmamalıdır.

1.3.3.7. Çevreye Uyum ve Danışmanlık Hizmeti

Yöneticiler, işe yeni başlayan bireye her türlü konuyla ilgili yardımcı olabilmeli ve onların biran önce diğer iş arkadaşları ile kaynaşmalarını sağlayarak, iş konusunda gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemelidirler. Yeni başlayan personel çalıştığı işin fiziksel şartlarıyla birlikte işteki psiko-sosyal boyutlara da uymak durumunda kalmaktadır. Çünkü yeni başlayan birey içindeki yabancılik duygusunu atmak için örgütün kurallarına ve geleneklerine alışması gerekmektedir. Eğer alışmaları güç olursa kendilerine ve örgütlerine yararlı olamazlar.³⁵ Genellikle bu durumda olan çalışanlar kurumdaki diğer bireyler için olumsuz motivasyon kaynağı olmaktadır.

1.3.4. Yönetmel ve Örgütsel Motivasyon Araçları

Çalışan bireyleri çalıştığı yere ve işe motive etmek için, psiko-sosyal ve maddi yönü kuvvetli olan araçlar yanında yönetmel ve örgütsel araçlardan da faydalanılmaktadır. Bu araçlar ise; amaç birliği, eğitim ve yükselme, iş zenginleştirme, iş genişletme, iletişim, kararlara katılma, takdir edilme, kalite kontrol çemberi ve fiziksel çalışma koşullarıdır.

1.3.4.1. Amaç Birliği

Amaç birliği örgütlerdeki çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının aynı

³⁴ Ü. Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000, s.86

³⁵ 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 SBE, YDT, Adana, 2005, s. 45

yönde olmasıdır. İşletmelerde temel amaç çalışan bireyle örgütün amaçlarının birbiri ile uyum sağlayarak daha verimli çalışmaktır. Böylece hem kendileri için hem de çalıştıkları yer için daha fazla yarar sağlayabilirler.³⁶ Örgütlerin amaç birliği içinde olmaları dış piyasa ile rekabette olma şanslarını da artıracaktır.

1.3.4.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme de amaç, işyerinde olumsuz olan sorunları etkisiz hale getirerek çalışanların güdülenmelerini artırmak olmaktadır. Sürekli aynı işlerle uğraşmak, işleri hep aynı yöntem ve teknikle yapmak çalışanlarda zamanla monotonluk, bıkkınlık ve işten uzaklaşma gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır.

Böylelikle çalışanlar olumsuz yönde etkilendiği için güdülenmeleri de bu yönde etkilenecektir.³⁷ Bunun için yöneticiler tarafından çalışanlara daha karmaşık, zor ve sorumluluk isteyen görevler vererek onların başa çıkabilecekleri tüm zorluklarla, değişikliklerle ve mücadelelerle karşı karşıya bırakıp iş zenginleştirilebilir. Bu yönetime göre; çalışanlara yöneticilerin yaptığı daha karmaşık ve sorumluluk gerektiren işler verilerek çalışanların kontrol ve karar verme mekanizmaları geliştirilerek iş tatmini ve motivasyonları artırılabilir.

1.3.4.3. İş Genişletme

İş genişletmede de yapılan iş aynı iş zenginleştirme de olduğu gibidir. Çalıştığı iş kompleks bir iş yerinde vasıf gerektirmeyen, işi ufak bir vida sıkma olan çalışanın işyerinin diğer yerlerine de vida sıkma için gönderilmesi iş genişletme olarak tanımlanır. Diğer bölümlerde de yaptığı iş aynıdır fakat değişik yerlerde değişik şekilde vida sıkarak işten bıkkınlığı ve monotonluğu ortadan kaldırılmaya ve motivasyon ve iş doyumunun yüksek düzeyde kalması sağlanmaya çalışılmaktadır.³⁸

³⁶ E. Özücü- A. Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S. 1, Manisa, 2008, s. 86

³⁷ M. Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 2002, s. 250

³⁸ M. Soykenar, “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi(DEÜ) Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, İzmir, 2008, s. 43

1.3.4.4. İletişim

Aynı zamanda haber ağı olarak ta kullanılan iletişim, örgütteki bir haberin bir uçtan diğer bir uca kadar net ve anlaşılır bir şekilde yayılması demektir. İletişimin açık ve karşılıklı geri besleme şeklinde olması önemlidir. Ancak bu şekilde güven ortamı oluşturulabilir. Açık iletişim bireylerin birbirlerine dikkat etmesi, onlarla ilgili olması ve karşılıklı saygı içinde olmaları demektir. Çalışanlar, çalıştıkları yerde neyi, neden yapmaları gerektiğini, yöneticilerinin kendilerinden neyi istediklerini, diğer işletmelerde kendi işlerini ilgilendiren detayları bilmek isterler.³⁹

İletişimde geribildirim çok önemlidir. İletişimin kurulamaması ya da hiç olmaması motivasyonu negatif yönde etkilemektedir. Kimse aşağılanmak, küçümsenmek ve umursanmamak istemez. Bu tür sürtüşmeler ve çatışmaların çoğu ilgisizlikten kaynaklanır.⁴⁰ Bu durumda çalışanların çalışma isteği kırılır ve iş verimi düşebilir.

1.3.4.5. Kararlara Katılma

Örgüt içinde kararlara katılma bireylerin sorumluluğunu artırarak kendilerini gerçekleştirme imkanı sağlayacaktır. Yöneticiler örgüt içinde yaşanan olaylara kendi personelini dahil ederek aktif katılımını sağlayarak onun bilgilerinden yararlanır ve samimiyetinden emin olur. Bazı personeller, kendi alanları dışında birçok konu ile ilgili bilgilere sahip ve bazen neyin yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiğini daha önceden ilk fark edenler onlar olabilir. Bu nedenle yöneticiler personellerini bilgi kümesi olarak düşünmelidirler.⁴¹ Kararlara katılan çalışan kendini değerli hissederek örgüt için farklı fikir kaynağı olabilmektedir.

1.3.4.6. Takdir Edilme

İşletmelerde yöneticiler tarafından övülmek ve takdir edilmek, çalışanın motivasyonunu artırdığı gibi diğer çalışanlar için de örnek olabilir. Hatta örnek olmanın yanında hırs ve cesaret kazanmalarına sebep olabilmektedir. Takdir edilme

³⁹ G. Hagemann, Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 1995,s. 50

⁴⁰ Altok, s.106

⁴¹ Hagemann, s.122

dengeli, ölçülü ve adil bir şekilde yapıldığı zaman çalışanları motive etmede iyi bir özendirme aracı olmaktadır.⁴² İnsanlar takdir edilmek övülmek ve değer verilmekten çok hoşlanırlar. Yapılan övgünün de yüz yüze, samimi, dürüst ve gerçekçi olması gerekir. Önemli birinin bizim başarımızı, hoşnut olmuş bir şekilde anlatması bizim için unutulmaz anlardan biri olmaktadır.⁴³ Çalışan bireyler bu şekilde başka biri tarafından övülüp takdir edildikleri zaman mutlu olacaklar ve verimlilikleri artacaktır. Böylelikle yaptığı işin karşılığını alan çalışan daha büyük başarılarla da imza atabilir.

1.3.4.7. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite biriminin, bireyler arasındaki iletişimi sağlayarak insan ilişkilerini iyileştirmek, herhangi bir sorun varsa çalışanları bu konuda haberdar etmek ve takım ruhunu kuvvetlendirerek bireylerin yönlendirilmesini sağlama gibi faydaları vardır. “Kalite çemberleri; iş yerinde karşılaşılan sorunları düzenli toplanarak çözmeye çalışan, genellikle özel eğitimden geçmiş 6- 12 kişi arasında çalışandan oluşan küçük bir sorun çözme grubudur. Bu gruba, firmaların üst düzey yöneticilerinden bölüm şeflerine, gözetmenlerden işçilere kadar herkesin katılması ve işbirliği sağlanmaktadır.”⁴⁴

1.3.4.8. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışılan mekanın temiz ve düzenli olması verimli çalışmak için temel koşuldur. Bundan dolayı yöneticiler çalışma ortamının fiziksel koşullarını çekici hale getirerek çalışanların işlerini zevkli bir şekilde yapmalarını sağlamalıdır. İşyerinin iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış olması, araç ve gereçlerin yeterli miktarda olması ve müzikle birlikte çalışma olanağının olması çalışanları işlerine ve işyerine daha da bağlayacaktır. Böylelikle verimlilik ve motivasyonun artmasında fiziksel şartların önemi de görülmektedir.⁴⁵ Çalışma şartlarının düzeltilmesi için yapılan her çaba çalışanı da mutlu edecektir.

⁴² G. İncir, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1984, s.47

⁴³ Adair, s.217

⁴⁴ Doğan, s. 250

⁴⁵ Çiçek, s.34

1.4.Motivasyona Yardımcı Olan Öğeler

1.4.1. İletişim

Örgütler içinde istenen motivasyonun oluşturulması, işlerin zamanında ve eksiksiz yapılması için etkili iletişimin sağlanması gerekmektedir. “Örgütlerdeki çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerin, çalışanlarla ve birimler arasında ilişkilerinin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanında bu tekniklerle bağlantısı olan örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır.”⁴⁶ Buna göre kalite ve verimlilik arasında etkin bir iletişimin olması gerekmektedir.

Çalışan bireyin çalıştığı yerle ilgili bilgi sahibi olması onun temel bir ihtiyacı olup, bu ihtiyaç ta ancak iletişimle sağlanabilmektedir. Eğer iletişim açık ve karşılıklı geri besleme şeklinde olmaz ise belirsizlik durumu artacaktır. Özellikle de kriz dönemlerinde, büyüme, birleşme ve küçülme ya da geçiş dönemlerinde olan belirsizlikler çalışanları endişelendirecektir. Böylelikle çalışanlarda güven kaybı olacak, verimlilik ve motivasyon da düşecektir.

Örgütsel iletişim boyutunun yanında değerlendirilecek diğer boyut ise işle ilgili bilgilerin yanında işletmenin finansal ve mali durumuna ait bilgilerin çalışanlara aktarılmasıdır. Bilhassa delegasyon, kar paylaşımı ve yetkilendirme gibi durumlarda bu konular iletişim konusu olarak zorunlu olmaktadır.⁴⁷ Ernest ve Young isimli bir işletmede yapılan ankette, yalnızca üst düzeyde olan yöneticilerin görmesi gereken finansal verilerin çalışanlar tarafından da bilinmesi çalışanların birçoğunda motivasyon artışına sebep olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre idare danışmanları, bu şekilde olan bilgi dağıtımının, olacak risklerden de daha fazla fayda getireceğine inanmışlardır.⁴⁸

⁴⁶ H. Eren, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1997, s.130

⁴⁷ J.Pfeffer, , Rekabette Üstünlüğün Sırrı; İnsan, (Çev. S. Gül), İstanbul, 1995, s.33

⁴⁸ H. N. Pekel, “İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi” SDÜ, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001, s. 53

1.4.2. Performans Ölçümü ve Değerlemesi

Gerek yöneticilerin, gerekse çalışanların kendilerinden istenen performansı gösterip göstermediklerini anlamaları için, beklenen performansın belirli bir standartta tanımlanması gerekmektedir. Tek başına efor bile bir bireyin iş performansını etkileyebilmektedir. Buna göre performans değerlendirme; çalışanların yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer özelliklerinin karşılaştırılarak performanslarının düzenli bir şekilde ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹ Pekel' e göre performans değerlendirme örgütsel bir gereklilik olup geçerli olan kıstaslar, geri besleme ve dikkatli iş analizleri üzerine inşa edilmektedir. İşle ilgili kıstaslar kullanıldığında bu süreç diğer yapılmış olan araştırmalar ile desteklenmelidir. Performans değerlendirme ve ölçüm aşamasında temel amaçlar bulunmaktadır. Bunlar; çalışanları ödüllendirmek ve motive etmek, işle ilgili geri besleme yapmak, kaynakları ayırmak, ödüller konusunda adaletli olmak ve çalışanlarla iletişimi korumak, yasal düzenlemelerle ilgili uygunluk sağlamak, çalışanları geliştirmek ve yönlendirmek olarak sıralanmaktadır.⁵⁰ Genellikle performansa dayalı olarak yapılan ücret sistemini benimseyen işletmelerde ödül ve ücretin adil ve sağlıklı bir şekilde dağıtılması için, performans değerlendirme yapılırken tarafsız olmaya dikkat edilmelidir. Performans değerlendirme sistemi, işlerin karışık ve disiplinsiz olmasını engelleyerek, motivasyonla ilgili programların düzensiz olmasını önleyen unsurlardan biri olmaktadır.

1.4.3. Ödül Sistemleri

Çalışan bireylerin bireysel ihtiyaçları birbirinden farklı olmakta ve buna bağlı olarak çalıştıkları yerden beklentileri de farklılık göstermektedir. Bireysel farklılıklar motivasyon teorilerinin ortaya çıkmasında etken olmuştur. Tüm düşünürlerin fikirlerindeki ortak nokta da bu yöndedir. Örgütlerin çalışanlara verebilecekleri ödüller büyük oranda farklılık göstermektedir. Bunlar “parasal ödemeler, takdir ve övgü, daha fazla sorumluluk,, terfi olabilir.”⁵¹ Bazı maddi ödüller çalışanlar için

⁴⁹ E. Eren- O. Erdil- C. Zehir, “Türkiye’ de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, S. 2, İstanbul, 2000, s. 105

⁵⁰ Pekel, s. 52

⁵¹ Pekel, s.59

verimliliği artırsa bile bazen önemli olmamaktadır. Bu yüzden ödül konusu diğer motivasyon araçları ile birlikte ele alınmalıdır.⁵²

Atul Mitra- G. Douglas Jenkins Jr. Tarafından yapılan araştırmaya göre iktisadi ödemenin çok yüksek veya düşük olarak belirtilmesi çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.⁵³ Ödülün verilmesindeki temel amaç, çalışanların davranışını etkilemektir. Bu yüzden, örgütler çalışanları motive etmek için biçimsel ve biçimsel olmayan ödül mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Ödül mekanizması aynı zamanda verimlilikle ilgili faktörlerden olan iş tatmini, devamsızlık ve performansı yakından etkilediği için yöneticiler ödül sistemini dikkatle tasarlamalı ve yürütmelidirler. Örgüt içinde ödüller adil bir şekilde dağıtılmalı ve başka örgütlerle karşılaştırılabilir olmalıdır. Erdoğan' a göre oluşturulan motivasyon programı çerçevesinde kurulacak bir ödül sisteminde öncelikle personeli hangi ödüller, istenilen amaçlara motive etmekte etkilidir onun yanıtı aranmalıdır. Bu konuyla ilgili işletmeler sosyometrik olan testler, davranış ölçümleri, klinik görüşme, psiko-sosyal testler ve anketler gibi uygulamalar yapabilmektedirler.⁵⁴

1.4.4. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Dinçer örgüt kültürünü, çalışanların örgüt içinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini ve örgüt üyelerinin davranış ve düşünce tarzlarını şekillendiren, onlara yön veren değer ve inançlarını, alışkanlıklarını, davranış ve ilkelerini bir bütün olarak tanımlamaktadır.⁵⁵ Örgütlerin verimliliğe ulaşması için belirlenen stratejilerin örgüt kültürüne uygun olması gerekir. Aksi taktirde çalışanlarda uyum sorunları, işi yapmama ve durgunluk ortaya çıkabilir. Böylelikle bu örgüt amaçlarıyla birlikte çalışanları motive etmek hiçte kolay olmayacaktır.⁵⁶

Örgüt iklimi ise; örgüt kültürü ile çalışan değerlerinin uyum derecesi olarak belirlenmektedir. Örgüt ikliminde amaç çalışan personelin örgütten beklentileri ve bu

⁵² Hagemann, s.41

⁵³ Pekel, s. 59

⁵⁴ İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994, s. 112

⁵⁵ Ö. Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1994, s. 271

⁵⁶ D. Altuğ, Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s. 95

beklentilerin ne kadarının karşılanıldığının örgüt tarafından algılanmasıdır.⁵⁷ Örgüt kültürü buna göre örgütlerdeki iş doyumunun bireysel olarak toplamı olarak ta nitelendirilmektedir. Örgütsel etkinliğin belirleyicisi olarak ta bilinen örgüt iklimi, aynı zamanda motivasyon sürecini etkileyen başlıca unsurlardan biri olmaktadır.

1.4.5. Grup ve Takım Çalışması

Takım ve grup çalışması Yılmaz' a göre, örgütlere yön vermek, amacını gerçekleştirmek için yapılan işlerde birbirlerine bağlı ve koordine olarak çalışan ve ortak bir başarıya ulaşan, ortaya çıkan sorunlara birlikte çözüm bulan, iki veya ikiden fazla çalışanların oluşturduğu çalışma birimi olarak tanımlanmaktadır.⁵⁸ Başaran' a göre örgütsel etkinliğin sağlanması ve beklenen performans seviyesinin ortaya çıkması için takım ruhlu bir örgüt biçiminin uygulanması gerekir.⁵⁹ Bireysel olarak çalışmaya nazaran grup ve takım halinde çalışmanın daha iyi performans sağladığı düşünülmektedir. Buna göre tek başına çalışan personelin bir sorun karşısındaki başa çıkma ve tecrübesinin az olması durumu, grup çalışmasının önemini ortaya çıkartmaktadır.

Gruba verilen sorumlulukların diğer takım üyeleri ile paylaşılması ve bu ekibin başarılarının tüm örgüte yansması ve bunun görülebilmesi, kendi takımlarının üretimi ile diğer üyelerin başarıları ile bağlantı kurmaları çalışanların takıma katkılarını ve şevklerini artırmaktadır. Gruplar belli amaçlar doğrultusunda çalışarak farklı fikirler üreterek, daha yaratıcı ve yenilikçi olarak daha verimli çalışabilmektedirler.⁶⁰ Böylelikle grup çalışması, çalışanlara bir ödül vermeye gerek kalmadan iş doyumunu da sağlayarak çalışan bireyi duygusal yönde desteklediği için sosyalleşmesine de katkı sağlamaktadır. Yılmaz' a göre çalışanların tek tek motive edilmesinden grup halinde motive edilerek desteklenmesi, daha az maliyet ile motivasyon tekniklerinin daha etkin kullanıldığı görülecektir. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarından en üst düzeyde faydalanmak istiyorlarsa örgüt için etkili olan motivasyon tekniklerini tekrar tekrar gözden geçirmelidirler.⁶¹

⁵⁷ Dinçer, s. 275

⁵⁸ Yılmaz, s. 29

⁵⁹ Başaran, s.175

⁶⁰ Pekel, s. 63

⁶¹ Yılmaz, s.32

1.4.6. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri grubu gönüllü takımlar olup, örgütteki her konuyu teker teker ele alıp, sorun olan unsurları saptayarak düzenli aralıklarla toplantılar düzenleyerek, çözümler üreterek verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadırlar. Aynı zamanda kalite çemberleri; saygınlık, özgeleşim, sorumluluk verilmesi, üretkenlik, çözümleyici kişilik kazanma gibi motivasyonu yakından ilgilendiren faktörlerin elde edilmesinde ve tatminin sağlanmasında oldukça etkili olmaktadır.⁶² Motivasyonun kalite çemberini destekleyici özelliğe sahip olduğu görülmektedir.

1.5. Motivasyon Teorileri

Geçmişten günümüze kadar olan zaman diliminde insanların ruhsal yapılarındaki ve alışkanlıklarındaki olan olumsuz değışikliğı gidermek için ve onların çalışma isteksizliklerinin giderilmesi ve onları yönlendirmek için çeşitli motivasyon teorileri ortaya koyulmuştur. Buna göre Kıdak ve Aksaray motivasyon teorilerini şu şekilde ifade etmektedir. Çalışan bireyleri özendirmek ve onlara ödemenin nasıl yapılacağı değil de, bireylerin bu davranışlarının altında yatan nedenleri araştırmak ve bu nedenleri açıklamak olmaktadır.⁶³ Genelde bu teoriler bireyleri motive eden ve motivasyonun sürekliliğini sağlamak için üzerinde durulmaktadır. Motivasyon teorilerinin bir kısmı insanın ihtiyacı olanları ifade ederken, bir kısmı da kişiye dışardan verilen fikirlere ağırlık vermektedir. Böylelikle bu teoriler iki grupta toplanmaktadır.

1- Kapsam Teorileri (İçsel Faktörler)

2- Süreç teorileri (Dışsal Faktörler)⁶⁴

Kapsam teorisi ile davranışların amacı, süreç teorisi ile davranışların sonucu anlatılmaktadır. İki teorinin arasındaki fark bu şekildedir.

⁶² M. Atilla, "Örgüt Kültürü ve Yönetim Yaklaşımındaki Farklılıklar Bakımından Motivasyon Sürecinin İşlemesinde Kalite Çemberlerinin Etkinliğı", Standart: Ekonomik ve Teknik Dergisi, C: 38, S. 449, İstanbul, 1999, s.25

⁶³ İ. Kıdak- M. Aksaraylı, "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri", Celal Bayer Üniversitesi SBE Dergisi, C. 7, S. 1, Manisa, 2009, s.77

⁶⁴ T. Koçel, İşletme Yöneticiliğı, İstanbul, 2001, s. 510

1.5.1. Kapsam Teorileri(İçsel Faktörler)

Kapsam teorisi, bireylerin içinden gelen davranışları ve buna kendisini iten faktörler olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, çalışanlarda bu faktörleri ortaya çıkaran davranışları ortaya çıkarırlarsa, çalışanları daha iyi yöneterek işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir. Böylelikle birçok araştırmacı bireylerin motivasyonunu açıklamak için teoriler geliştirmişlerdir.⁶⁵ Bu teoriler, yöneticiler tarafından geliştirilerek motivasyon artırılmaya çalışılmıştır.

1.5.1.1. Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Bu kurama göre her bireyin doğuştan itibaren gelen birçok ihtiyaçları olmaktadır. Bu ihtiyaçlar belli bir sıraya göre dizilmiştir. Maslow bu ihtiyaçları sıraya koyarken Murray' dan esinlenmiştir. Maslow' a göre bu ihtiyaçlar beş gruba ayrılmıştır. “İhtiyaçların bir sırası vardır. Üst ihtiyaçlara eğilim, alt ihtiyaçlar tatmin edildiği zaman belirir.”⁶⁶ Maslow' a göre bir bireyin eylemini motive eden değişik ihtiyaçları önem sırasına göre hiyerarşik bir biçimde aşağıdaki şekilde sıralanmıştır. Bu sıraya göre ihtiyaçların önceliği kişiden kişiye değişmektedir.

Şekil 2: Maslow' un Motivasyon Süreci



Kaynak : S.Oral- Z. Kuşluvan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, S.3 Ankara, 1997, s.100

⁶⁵ Önen - Tüzün, s.32

⁶⁶ İ. Efil, İşletme Yönetimi, Bursa, 2004, s.230

1- Fizyolojik İhtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar motivasyon sürecinin en alt sırasında bulunup bireylerin temel ihtiyaçlarından olan yaşama ihtiyaçları olarak ta tanımlanabilir. Bu temel ihtiyaçlar; yemek, içmek, üreme, hayatına devam etmek, barınma, cinsel hayat, hava, ve su gibi vücutça gerekli olan ihtiyaçlar olmaktadır. Bu ihtiyaçların belirli noktada doyum noktası olup ölünceye kadar gittikçe azalarak devam eder.⁶⁷ Kişiler öncelikli olarak fizyolojik ihtiyaçlarını giderirler. Mesela aç olan birey açlığını belli bir noktada gidermedikçe diğeri ihtiyaçlarını yapamaz.

2. Güvenlik İhtiyaçları

Yaşama, yani fizyolojik ihtiyaçlarını gideren birey, bir üst sırada bulunan güvenlik ihtiyacını tatmin etmek için kendine güvenli bir yer arama ihtiyacı doğur. Çalışan kişiler genellikle iş güvencesi ararlar. Yarına güven en önemli motivasyon faktörlerinden biridir. “Çalışarak kazandığı paranın bir kısmını kendisinin ve ailesinin güvenliği için harcar.”⁶⁸ Böylelikle ailesi tarafından değerli olduğunu hissederek motivasyonun artmasına katkı sağlamaktadır. Bu yüzden güvenlik ihtiyacı yöneticiler tarafından hafife alınmamalıdır.

3. Toplumsal İhtiyaçlar

Çalışan kişiler günlük hayatlarında zamanının büyük bir dilimini çalıştığı yerde geçirmekte ve bundan dolayı çalışma arkadaşlarıyla iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler kendilerine sosyal çevre edinme, başkalarıyla sosyal ilişkiler kurma, ait olma ve sevmeye ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçerler. İş ortamında diğeri arkadaşlarıyla olan ilişkiler önemli bir yere sahiptir.⁶⁹ Çalışanların daha çabuk işine uyumunun sağlanması için oryantasyon eğitiminin işe başladığı gün plana konulması gerekmektedir.

⁶⁷ Önen - Tüzün, s.32

⁶⁸ Önen - Tüzün, s.32

⁶⁹ Önen - Tüzün, s.34

4. Saygınlık İhtiyacı;

İnsan yaradılışı gereği maddi olanaklara sahip olma yanında onore edilmek ve bulunduğu ortamda ün ve şeref kazanmak ister. Bununla birlikte kendisine güven duyma, ün kazanma, başkaları tarafından tanınma gibi ihtiyaçlarda bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar bireyin hem kendine hem de diğerlerine karşı önemli görünme gereksinimleridir. Maddi gereksinimler yeteri kadar karşılandıktan sonra gerisi ego tatminidir. Ego ise mevki ve ünvanla bir ölçüye kadar tatmin edilebilir.

Maslow' a göre bu ihtiyaçlar iki grupta toplanmıştır. Bunlar;

- Bağımsızlık, kabiliyet, güç, hakimiyet, başarı, hürriyet ve güven arzusu
- İtibar, saygınlık, takdir edilme, ilgi görme ve üstünlüktür.⁷⁰

5. Kendini Gerçekleştirme;

Kişinin kendisini gerçekleştirme demek kendi yaratıcı yeteneklerini ve kendine ait potansiyelini kullanarak daha iyi biri olmak isteği anlamına gelmektedir. Çekicilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde çalışmak ve kişisel gelişim için olanaklara sahip olmak kendini gerçekleştirme ihtiyacının örnekleridir.⁷¹ Örgütler bu ihtiyaçların farkına vararak çalışanlarını teşvik ederek, eğiterek ve onlara büyüme imkanları sağlayarak gelişmeleri için fırsatlar verebilir. Kişinin kendini geliştirmesi demek; tüm bilgisini, becerisini ve yeteneklerini yaptığı işte tam olarak ortaya koyduğuna inanmaktır. Bununla birlikte egemen olma, işini baştan sona kadar tek başına yürütme, insan doğasının ihtiyaç duyduğu güçlü olma duygusunu tatmin etmektedir.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı mantıklı ve anlaşılması kolay olduğu için genelde herkes tarafından bilinen bir kuramdır. Ancak bazı araştırmacılara göre Maslow' un beş basamaklı kuramının iki üç basamak halinde olduğunu savunarak ve bu ihtiyaçların bireyden bireye önem sırasının farklı olduğunu söylemişlerdir. İhtiyaçların sıralanması ülkeler arasında da farklı olduğu için Maslow' un bu kuramı evrensel kuram olarak kabul edilmemektedir.⁷² Bu teorinin çoğu kişiler tarafından vasat olduğu belirtilmiştir. Bu teorinin evrensel

⁷⁰ Adair, s.38

⁷¹ H.T. Can - D.Yaşar, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 2000, s.189

⁷² Ö.Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.138

olarak taşıdığı sonuç şöyledir: Bireylerin arzu ve isteklerinin çoğalması beklenebilir.⁷³

1.5.1.2. Herzberg' in Hijyen-Motivasyon Teorisi (Çift Faktör Teorisi)

Maslow' un insan gereksinimleri teorisinden farklı bir yöntem olan bu teori, Herzberg ve arkadaşlarının ortaya koymuş olduğu bir kuramdır. F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teoride motivasyon, hem hijyen faktörlerden hem de motive edici faktörlerden etkilenmektedir.⁷⁴ Örgütlerde hijyen faktörlerin olması, çalışanlarda iş tatminini gerçekleştirerek onları motive etmektedir, eğer bu faktörler tam tersi yönde olursa motivasyonel etki ortadan kalkabilir (Mesela çalışılan ortam şartlarının çok iyi olmaması, aile yaşantısının düzenli olmaması gibi).

Tablo 1: Çift Faktör Teorisi

Hijyen Faktör	Özendirici Faktör
Yönetim	Başarı
İş Koşulları	Ün, Tanınma
Maaş	Büyüme ve Gelişme
Özel Hayat	Sorumluluk
Statü	İşin Kendisi
İdare	
Güvenlik	
Ast Grupla İlişkiler	
Yöneticilerle İlişkiler	

Kaynak: F. Herzberg, The Managerial Choice, 1. Ed, (Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois), 1976, s. 73

⁷³ Adair, s.42

⁷⁴ C. Aktan, Çift Faktör Teorisi, Ankara, 2005, s.27

Hijyen faktörler bireyin işten ayrılmasına ve tatminsizliğe yol açabilir. Motive edici faktörler ise bireyleri mutlu ederek onları çalışmaya özendirir, işyerine bağlar ve onlara doyum sağlar. İş güvenliği, ücret, çalışma şartları gibi unsurlar hijyen faktörler olmaktadır. Eğer bu faktörler yok ise birey motive olmaz, var ise bireyi motive ederek minimum koşulları sağlayacaktır. Yöneticiler tarafından hijyen faktörlerin olmaması durumunda motivasyon sağlanamamaktadır. Sadece hijyen faktörlerle motivasyon sağlanamayacağı için motive edici faktörlerinde yerine getirilmesi gerekir. Ancak bu şekilde motivasyon sağlanabilir. İyi bir yöneticinin bu hususları gözetmesi gerekir.⁷⁵ Çalışanların motivasyonlarını kaybetmemesi iyi liderlerin sorumluluğundadır. Çünkü işin ilk günlerinde çalışanlar zaten motive olmuştur. Önemli olan, zaman geçtikçe iş yerindeki şartların onların coşkularını kaybettirmemesidir. Bunun içinde yeni düzenlemeler her zaman şarttır.

Özendirici faktörler ile hijyen faktörler belirli düzeyde etkili olmakla birlikte hijyen faktörler sağlandığı zaman özendirici faktörler otomatik olarak hijyen faktörleri takip etmektedir. Herzberg bu teorisinde bireylerin tatmin ve tatminsizlik düzeylerine bakılarak bireylerin başarı düzeylerine bakılmadığı için eleştirilere maruz kalmıştır. Fakat bu teori yöneticiler için önemli katkılar sağlayacak bir teori olmuştur.⁷⁶ Bu çerçevede teori uzun yıllar güncelliğini korumuştur. Bu çalışma özellikle kamu kesiminde çalışanları daha çok ilgilendirmekte olup yöneticiler tarafından değerlendirilmelidir.

1.5.1.3. Alderfer' in Vig (Erg) Kuramı

Maslow' un beş basamaktan oluşan ihtiyaçlar teorisini değiştiren Alderfer kendisine göre üç basamaklı bir teori öne sürmüştür. Bu teori ERG teorisi olarak literatürler de anılmaktadır. Erg teorisine göre bireylerin üç temel ihtiyacı olmaktadır. Bunlar; varoluş, gelişme ve bağlılık ihtiyaçlarıdır. Yemek yeme, maaş, çalışma koşulları, içme, güvenlik gibi ihtiyaçlar varoluş ihtiyaçlarını, özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bağlılık ihtiyaçlarını, takdir görme, başkaları tarafından fark edilerek kabul görme gibi ihtiyaçlar ise bağlılık ihtiyaçlarını

⁷⁵ Aktan, s.27

⁷⁶ İ.Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1998, s.101

göstermektedir.⁷⁷ ERG teorisine göre tatmin edilememiş ihtiyaçlar, daha önce tatmin edilen ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına neden olacağını ifade etmektedir. Fakat kişilerin ihtiyaçlarında hep alt basamaktan üst basamağa doğru bir ilerleme olmayabilir. Bu ihtiyaçların yönü zaman zaman farklılık gösterebilir.

1.5.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi

Motivasyon teorileri arasında David McClelland' ın başarı ihtiyaçlar teorisi önemli içeriklere sahiptir ve başarıma ihtiyacının yöneticiler için gerekli olduğunu vurgulamak istemiştir. Başarı güdüsünün ve yöneticilerde bulunması gereken bazı güdülerin üzerinde durup tek tek tanımlamaya çalışmış ve bu güdülerin yöneticilere eğitim yoluyla öğretilmesi için çalışmalar yapmıştır.⁷⁸

McClelland' ın başarıma ihtiyacı teorisi üç grup etkinin altında ele alınmaktadır. Bunlar:

- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç kazanma
- Başarı gösterme ihtiyacı olarak belirtilmektedir.⁷⁹

Yapılan araştırmalara göre bu üç faktörün genelde her bireyde bulunmasıyla birlikte yoğunlukları kişiden kişiye değiştiği görülmüştür. Bireylerin kendi iş sahasında iyi olma ve en iyiyi arama duygusunun altında başarı ihtiyacı olmaktadır.

1.5.2. Süreç Teorileri (Dışsal Faktörler)

Süreç teorisinin ortaya çıkış noktası çalışanların nasıl ve hangi unsurlarla motive edildikleri yani; kişinin yaptığı bir hareketi tekrar edip etmemesi nasıl sağlanır? sorusuna cevap aranmasıdır. Başlıca süreç teorileri başlıklar halinde şöyledir;

⁷⁷ Önen- Tüzün, s. 40

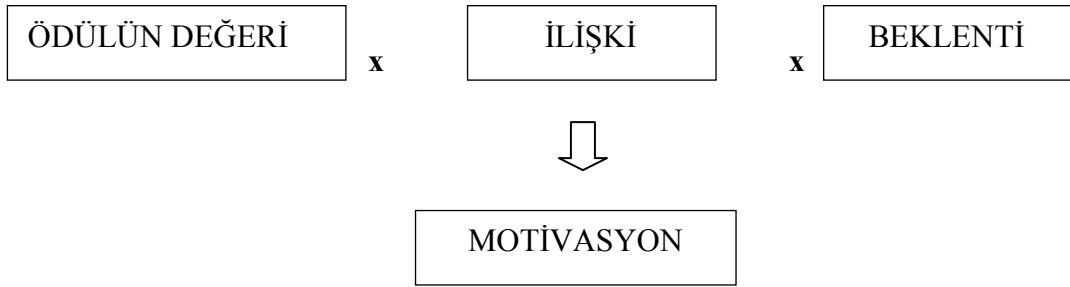
⁷⁸ İncir, s. 201

⁷⁹ Koçel, s.390

1.5.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi

Motivasyon üzerine katkısı bulunan bir diğer araştırmacı da Victor H. Vroom' dur. "Vroom, 1964 yılında yayınlanan Çalışma ve Motivasyon adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir. Vroom' a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performans, çalışanların performansları sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir."⁸⁰

Şekil 3: Beklenti Teorisi



Kaynak: J. Newstorm, & K. Davis, Organizational Behavior At Work, Mcgraw Hill Inc, 1997, s. 151

Beklenti teorisi bireylerin neden işlerine motive olamadıklarını ve yönelemediklerini anlatmaya çalışan bir teoridir. Vroom, çalışanların takdir edilme ve ödüllendirme ile daha çok motive edileceğini ifade etmiştir. Eğer çalışan yüksek çaba ve performans gösteriyor fakat beklediği sonuçları alamıyorsa, yada aldığı sonuçlar kendisi için bir değer ifade etmiyorsa motivasyon düşer.

⁸⁰ K.Budanlı, 'Vroom'un Motivasyon Yaklaşımı' Motivasyon Teorileri (Editörler (Ed.), İ.S.Hakkı – E.Camcı), Ankara, 2001, s.79

1.5.2.2. Lawler - Porter Modeli

Beklenti teorisini inceleyip ve bu teoriyi örgüt içinde geliştiren Lawler – Porter, kendi geliştirdikleri bu modelde, çalışan bireylerin iş ortamında gösterdikleri çabaları belirleyen iki etken olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar:

“Verilen ödüllerin çalışanların kendi güvenliklerini ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik değeri,

Verilen ödüllerin gösterdikleri çabaya deyiş değmediğı, bu çaba ve ödöl arasındaki bağlantıyı kurma beklentileridir.”⁸¹

Lawler ve Porter’ e göre, kişiler kendi işlerinde gösterdikleri çabalarından sonra kendilerine verilmiş olan ödülleri diğer kişiler ile karşılaştırarak ve ödölün kendine uygun olmadığını düşünmüş ise bireyin doyumluluğı olumsuz yönde etkilenir. “Bu teori, görev tanımlarının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediğı bir örgütte, çalışanların umulan davranış güçlerinin azaldığını ve motivasyonu etkileyici rol çatışmalarının yaşandığını belirtmektedir.”⁸² Bu yüzden motivasyonun artması için örgüt yapısı ve planı iyi tasarlanmış olması gerekmektedir.

1.5.2.3. Eşitlik Teorisi

J. S. Adams tarafından araştırılan bu teoride bireyler göstermiş olduğı performans karşılığında aldıkları ödüllerin eşit olup olmadığını irdeleyerek bu eşitlik ile motive oldukları sonucuna dayanmaktadır.

$$\frac{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin getirisi}}{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin girdileri}} = \frac{\text{Getiri}}{\text{Girdi}}$$

Bireyler kendi/çıktı oranlarıyla başkalarının girdi/çıktı oranını kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadır. Eşitlik duygusu; algılanan çıktı ve girdilerinin eşit olmasını gerektirmemekte, sadece oranlarının aynı olmasını ya da eşit olmasını gerektirmektedir. Kişiler ödüllerin adaletli olup olmadığını belirlemek için girdi ve

⁸¹ İ.Günbayı, Örgütlerde İş Doyumu ve Güdöleme, 2000, Ankara, s. 40

⁸² C. Baysal - E. Tekarslan, Davranış Bilimleri, 1996, İstanbul, s. 118

çıktı unsurunun arasındaki oranları karşılaştırmaktadırlar. Eşitsizlik varsa ödül adaletli olmayıp dengesizliğin ortaya çıktığı görülmüştür.⁸³ Çalışanlar bu dengesizlikte eşitliği sağlamak için ya daha çok yada daha az çalışmaktadırlar. Kişiler kendilerini hep başkalarıyla kıyaslayarak onlardan daha fazla ücret alması gerektiğini düşünebilir. Bu tür karşılaştırmalar genellikle her zaman olabilmektedir.

1.5.2.4. Amaç Teorisi

G. P. Latham ve E. A. Locke tarafından bulunan bu teoride, bireylerin işyerindeki kazanmış olduğu başarılarının sebebi, kişisel amaçlarından ötürü olduğu görülmüştür. Locke' ye göre maksimum amaç saptayanlar daha fazla çalışarak en iyi performansı gösterdiklerini ileri sürmüştür. Bu Teoriye göre çalışanlar daha bilinçli, açık ve net amaçlar belirlerler. Fakat kişiler her zaman bir amaçla hareket etmezler.⁸⁴ Çoğunlukla düşünmeden hareket ederler. Bireyler farklı özellikte oldukları için farklı seçimlerde bulunabilirler. Böylelikle bireylerin amaçlarını tek tek belirlemek, onlara uygun yöntemler bulmak oldukça güçtür. Özellikle bu teori de bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birbiriyle uyumlu olması açısından yöneticiler için yol gösterici bir teori olmaktadır.

1.5.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi

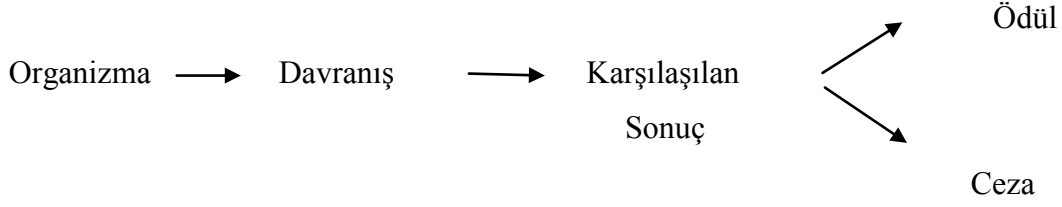
Skinner ve Pavlov, insanlardan farklı olarak hayvanlarda yapmış olduğu bu çalışmada, organizma yapılan davranıştan hoşnut olmuşsa bu davranışı tekrar ettiği, herhangi bir acı hissettiği zaman bu davranışı tekrar etmediğini görmüşlerdir. Bu teorinin ana fikri yapılan davranışlar hangi sonuçla karşılanırsa o davranışa göre şartlandırıldığı görülmüştür. Bireyler ihtiyaçları ve amaçları için çeşitli davranışta bulunurlar. Önemli olan bu davranışın sonucudur. Kişi bu sonuca göre davranışını ya tekrar eder ya da tekrar etmez.⁸⁵ Birey davranışlarına daha önce karşılaştırdığı sonuçları yorumlayarak yön verir. Thorndike' nin Etki Kanununa göre birey kendisine acı veren davranışlardan uzak kalarak mutluluk veren davranışlara yakın durarak tekrarlamaktadır.

⁸³ Eren, 2001, s. 522

⁸⁴ Eren, 2001, s. 522

⁸⁵ Koçel, s.518

Şekil 4: Davranış Şartlandırmasına Göre Motivasyon Süreci



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2001, İstanbul, s.501

Bu kuram son yıllarda çalışanların güdülenmesi için, işletmelerde oldukça yaygın kullanılan bir yaklaşım olarak görülmektedir.

1.5.2.6. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

1961 yılında De Charms tarafından ortaya koyulan bu teoride, önceleri içsel ödülleri desteklenerek zevk alınan işin sonradan dışsal ödülleri desteklenen güdülenme seviyesinin azalacağı öne sürülmüştür.⁸⁶ Mesela zevkine iş yapan bir bireye yaptığı işten dolayı ücret vermek onun tatmin ve güdülenme düzeyinin azaldığı görülmektedir. Bu teori Deci ve arkadaşları tarafından geliştirilerek bilişsel değerlendirme modeli olarak değiştirilmiştir.

1.6. Örgütlerde Motivasyon Uygulamalarının Gerekçeleri

1.6.1. İhtiyaçların Karşılanması

Örgütlerde çalışanlar örgütsel verimliliğin yükselmesine ve düşmesine etken olmakla birlikte, günümüz işletmelerinde insan kaynaklarının önemi oldukça yüksektir. Örgütler motivasyon uygulamalarını kullanarak çalışanlarından istifade etmenin yanında onların temel olan ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler.⁸⁷ Buna göre örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını uygun şekilde destekleyerek onları tatmin edecektir.

⁸⁶ H.Can-A.Akgün-Ş. Kavuncubaşı, Personel Yönetimi, İstanbul, 1994, s. 406

⁸⁷ İ. E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998, s. 2

1.6.2. Temel İhtiyaçların Karşılanması

Bazı işletmeler motivasyonel kaygıları olmadığı için, azami ödedikleri ücretin karşılığında bireyleri örgütün amaçları için çalıştırırken, bazı işletmelerde çalışanların motivasyonunu artırmak için çalışanlara verdikleri ücret haricinde bazı özendirici motivatörler kullanarak(prim, kâra katılım, iş güvencesi gibi) uzun dönemde bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayabilirler.⁸⁸ Eğer yeterli bir şekilde motivasyon sağlanırsa bireyler temel ihtiyaçların karşılanması için uzun bir süre endişeye kapılmazlar.

1.6.3. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması

Çalışan bireylerin diğer bireylerle iletişim halinde olmak istemeleri, çalıştıkları yerin hem içinde hem de dışında karşılanması gerekli olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların örgüt içinde giderilmesi statü, grup çalışması, terfi vb. olan motivasyon faktörleri ile mümkün olabilmektedir.⁸⁹ Çalışanların isimlerine ait park yeri, kendi isimlerine özel bürolar, son model iş ofisleri ve mobilyalar gibi özendiriciler çalışanlarda benimsenme, ait olma, kendine güven gibi güdülerinin karşılanmasına yardımcı olan statüler olmaktadır.

1.6.4. Ego Tatmini

Çalışanların ego ihtiyaçları taktir edilme, kendini gerçekleştirme ve saygınlık hissetme gibi ihtiyaçlardır. Örgütler bu ihtiyaçları eğitim olanakları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yaratıcılıklarının ödüllendirilmesi, karar ve çözüm aşamasında personelin fikrinin de sorulması gibi yöntemlerle bu ihtiyaçları karşılarlar.⁹⁰ Her çalışanda bulunmayan bu ihtiyaçlar, motivasyon sisteminde çok faydalı olabilmektedir.

1.6.5. Çalışan Performansının Yükseltilmesi

Çalışanların iyi performans göstermeleri işletmelerde başarılı ve verimli olmanın bir şartıdır. Çalışanın performansı, yapmakta olduğu işte gösterdiği yetenek

⁸⁸ Pekel, s. 21

⁸⁹ Yılmaz, s. 32

⁹⁰ Pekel, s. 22

ve istekliliğinin bir fonksiyonudur. Yüksek kapasiteli ve yetenekli bireyler işe alınıp örgüte adapte edildikten sonra örgüt tarafından yeteneklerini geliştirmeleri sağlanabilir; fakat bu örgütler için yüksek performansı garanti etmemelidir.⁹¹ Böylelikle bu yöntemler ne kadar başarılı uygulanırsa çalışanların performansı da yüksek olacaktır.

1.6.6. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanılması

Çalışanlar genellikle kendi zihinsel ve bedensel yeteneklerini kullanmazlar. Bunun da sebebi çalışan ihtiyaçlarını bilmek istemeyen işverenler ve çarpık örgüt yapılarının olmasıdır. Örgütler iyi bir motivasyon sistemi geliştirerek bu sorunu çözebilirler. Motivasyon ile birlikte çalışanların zihinsel ve fiziksel performansları açığa çıkar ve doğru yöne doğru hareket ederler. Spritzer tarafından yapılan bir ankette çalışanların çalıştıkları yerde kendi yeteneklerini sonuna kadar kullanmadıklarını belirterek çalışanların çoğunun işlerini kaybetmemek için yeteri kadar çalıştıklarını beyan etmiştir.⁹²

1.6.7. Örgüt İmajına Olumlu Katkı Sağlanması

Örgütlerin çalışanlarına karşı verdikleri tüm avantajlar, fırsatlar ve imkanlar çalışan bireylerde motivasyon kaynağı olmaktadır. Var olan motivasyonel faktörler, tutarlı, zengin ve isabetli ise, çalışanlardaki coşku ve şevk de maksimum düzeyde olacaktır. Motivasyon sistemini kullanan işletmeler bireylerin ihtiyaçlarını, değerlerini gayet iyi bilen ve onlara en iyi imkanları vererek örgüt amaçlarını onlara benimseten örgüt olmaktadır.⁹³ İşletmelerin bu şekilde olması çalışan bireyler için gurur duyacakları bir işyeri niteliği olarak görülmektedir.

⁹¹ Pekel, s.22

⁹² Pekel, s.23

⁹³ Pekel, s.24

2. VERİMLİLİK

2.1. Verimlilik Kavramının Anlamı Ve Kapsamı

Verimlilik tanım olarak kolay, hesaplanması zor olan ve öteden beri bilinen ‘başarı ölçüsü’ olarak tanımlanan bir kavramdır. En bilinmiş tanımı toplam girdinin toplam çıktıya oranıdır. Bu kavramla ilgili farklı fikirler vardır. Bilim alanında ‘prodüktivite’ sözcüğünün bugünkü anlamına yakın, ilk kez ne zaman kullanıldığı Fransa Bilimler Enstitüsü üyesi Prof. Jean Fourastie tarafından araştırılmıştır. Bu araştırmaya göre prodüktivite kavramı 16. Yüzyılda Alman doktor ve mühendis George Bauer tarafından kullanılmıştır. De re Metallica adlı kitapta 1556 yılında prodüktivite sözcüğü bugünkü anlamına yakın bir anlamda kullanılan ilk kaynaktır.⁹⁴ Türkçe’ye göre ise prodüktivite; verimlilik, üretme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Prodüktivite, üretkenliğe elverişli nitelikler taşıma anlamına gelmektedir. Oysaki verimlilik, üretkenliğe elverişli durumu anlatmaktan çok, iktisadi faaliyetlerden elde edilen sonuçların ölçülerek, karşılaştırılarak ortaya konduğu olumlu bir sonucu vurgulamaktadır. Ancak prodüktivite ve verimlilik kelimelerinin eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Verimlilik; çalışanların fiziksel ve düşünsel gücünden maksimum seviyede faydalanmayı, elde edilen verimlilik temposunu sürekli hale getirmeyi amaçlamaktadır. “Bu başarının elde edilmesinde izlenecek politika, personelin işe alımından ayrılmasına kadar onun yetenek, bilgi ve becerisini yaratıcı ve yapıcı gücüyle birleştirerek maksimum verimi elde etmeye çalışmak olmalıdır.”⁹⁵ Verimlilik tanımları yöneticilere göre çeşitlilik göstermektedir. Ve bu tanımlar kısaca şöyledir. Verimlilik çalışan bireylerin işgücünü ve çalışma koşullarını etkileyen teknikler olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemle çalışanlar daha çok çalışmaya sevk edilebilir. Verimlilik nitel ve nicel olarak elde edilen üretimin, kullanılmış olan kaynaklara oranı olup hem girdi hem de çıktı olarak önemli faktörler olmaktadır. Verimlilik kar planlaması yaparken yararlı bir faktör olup girdi faktörlerini sabit tutarak verimliliğin artmasına katkı sağlar. Böylelikle gelirden artacaktır. Verimlilik aynı zamanda niteliği de geliştiren araçlardır.

⁹⁴ S. Özdemir - T. Muradova, Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, Bakü, 2008, s. 149

⁹⁵ Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s. 25

Özdemir verimlilik konusunu verimlilik dergisindeki yazısında şöyle ele almıştır: temelde statik bir durum gibi görünse de, bireylerin ekonomik kazancının işleyiş biçimi olarak ifade edilmektedir. Yani verimlilik dinamik bir olgu olarak ele alınmalıdır.⁹⁶ Böylelikle verimlilik, bir süreç olarak değerlendirilmekte ve aynı zamanda üretimin ilk aşamasından başlayıp son aşamasına kadar geçerliliğini bir önceki dönemin verimlilik değerleri ile benzer sektörde olan başka örgütlerin verimlilik değeri ile karşılaştırılabilir.

Genellikle, örgütlerde verimliliği arttırmak sorumluluğu direk olarak yöneticilerin sorumluluğundadır ve bu verimlilik yöneticilerin göstermiş olduğu başarının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Böylelikle örgütlerde canlılığı artırmak için yöneticilere çok iş düşmektedir.⁹⁷ Başka bir ifade ile verimlilik, insan düşüncelerinin, davranışlarının ve tutumlarının bir sonucudur. Buna göre verimliliği artırmak için yapılan çalışmaların temelinde bireylerin olduğu ortaya konulmuştur.

2.2. Verimliliği Etkileyen Faktörler

Verimliliği etkileyen faktörler iki temel kategoride incelenmektedir. Bunlar:

- Kontrol edilemeyen dışsal faktörler
- Kontrol edilebilen içsel faktörler

Dışsal faktörler bilindiği gibi işletmelerin kontrolünün dışındadır, içsel faktörler ise işletmenin kendi kontrolü içindedir. İşletmelerin dışsal faktörleri kendi işletmelerini ilgilendirir. “Bir kurum için dışsal ve kontrol edilemeyen faktörler bir başkası için genellikle içseldir. Örneğin bir işletme için dışsal olan faktörler hükümetler, ulusal ya da bölgesel kurumlar, dernekler ve baskı grupları için içsel olabilir. Hükümetler vergi politikasını iyileştirebilir, daha iyi çalışma mevzuatı geliştirebilir, doğal kaynaklara daha rahat ulaşılabilmesini sağlayabilir, toplumsal altyapıyı ve politikasını geliştirebilir, fakat kuruluşlar tek tek bunu yapamaz.”⁹⁸ Çünkü bu faktörlerin kavranması işletmelerin uzun dönemde verimliliğini ve davranışını değiştirebilecek niteliktedir.

⁹⁶ M. Özdemir, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları” Verimlilik Dergisi, C.2, Ankara, 1991, s.169

⁹⁷ Özdemir, s. 171

⁹⁸ Pekel, s. 71

2.2.1. Kolayca Değiştirilemeyen Faktörler

İşsel faktörlerin bazıları kolay değiştirilebildiği için bu faktörleri iki grupta incelemek daha yararlı olacaktır. Bunlar kolay değiştirilemeyen ve kolay değiştirilebilen faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Değiştirilmesi kolay olan faktörler arasında ürün-hizmet, işletme ve ekipman, teknoloji, malzeme ve enerji yer almaktadır. Bu tür faktörleri bilmek işletmeler için hangi faktörlerle nasıl ve daha güçlü müdahale edileceği konusunda öncelikleri belirlemede faydalı olacaktır.

2.2.1.1. Ürün-Hizmet

Örgütlerde işleri yapan, üretim faktörlerini harekete geçirerek, bir ürün ya da hizmeti meydana getiren faktör işgücü faktörü olmaktadır. Böylelikle işgücünün verimliliği örgütlerin verimliliğini de önemli derecede doğrudan etkilemektedir. Değişen ekonomik koşullar da bir organizasyonu büyük ölçüde belirlemektedir. “Ekonominin istikrarı, yöneticilerin personel, gelişme gibi konularda vereceği kararları etkiler. Ürün ve emek pazarı üzerinde de büyük bir etkisi vardır.”⁹⁹ Uygun insanı uygun işe yerleştirerek, çalışanlar arasında bireysel farklılıklar göz önünde bulundurularak örgütlerin daha verimli olması sağlanabilir. Bunun içinde örgütlerde insan kaynakları yönetimine çok iş düşmektedir.

2.2.1.2. İşletme ve Ekipman

İşletmelerde ekipmanlar doğru ve düzenli olduğu zaman, işletmelerin kapasitelerinin arttırılmasına, boş zamanların kısaltılmasına ve elinde olan ekipmanları ve işletme kapasitelerini daha etkili kullanarak verimlilik sağlanabilir. İşletme ve ekipman verimliliği; çalışanların yaşına, kullanımına, ekipmanın modernizasyonuna, maliyetine, yatırımına, işletmenin içinde üretilen ekipmanlara, kapasitenin genişletilmesine ve korunmasına, üretim planlaması ve kontrolüne, envanter denetimine ve bunun gibi hususlara daha fazla dikkat edilerek üretim ve verim arttırılabilir.

⁹⁹ M. Palmer- K. T. Winters, İnsan Kaynakları, (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993, s. 13

2.2.1.3. Teknoloji

Teknolojik yenilikler verimlilik için önemli kaynaklardan biridir. Daha fazla makine ve fikir alışverişi yoluyla hizmet ve mal miktarının arttırılması, yeni pazarlama yöntemleri ile verimliliğin arttırılması sağlanabilir.¹⁰⁰ Örgütler kendi pazar paylarını koruyabilmek için ne ölçüde araştırma yapıyor? çalışanlardan ne ölçüde uzmanlık talep ediyor? kendi teknik düzeyleri yüksek mi? gibi sorularla karşılaştırma yaparak kendi teknolojilerini değerlendirebilirler.

2.2.1.4. Enerji ve Malzeme

Enerji ve malzeme tüketiminde ufacık çabalar bile işletme için dikkate değer sonuçlar oluşturmaktadır. Verimlilik için bu kaynaklar arasında önemli hammadde ve yakıtlar, kimyasallar, yedek parçalar, ambalaj malzemeleri, makine malzemeleri bulunmaktadır.¹⁰¹ İşletmelerde yeterli malzeme yoksa eldeki malzemelerle çalışanlar üretime devam edecektir. Bu durumda istenilen verimlilik sağlanamayacaktır. Gerekli malzemenin temini ve yüksek enerjiyle verimlilik sağlanabilmektedir.

2.2.2. Kolayca Değiştirilebilen Faktörler

2.2.2.1. İnsanlar

Örgütlerin temel girdisi insangücü olup ve bu örgütler için insan gücünü oluşturmaya çalışan en önemli kaynak insan kaynaklarıdır.¹⁰² Örgütlerde birey faktörü diğer üretim faktörleri ile birlikte tutulamaz. Çünkü örgütlerde insan faktörü değerli ve hassas bir konu olmaktadır. “İşletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için sahip oldukları girdileri etkin kullanması gerekmektedir. Birçok işletmeler için insan gücünün en önemli girdi ve üretim unsuru olduğu bilinmektedir. Özellikle emek yoğun hizmet veren işletmeler için bu unsur çok daha önemlidir. Çalışanlar işletmede istihdam edilen ve örgütsel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır.”¹⁰³ İnsan odaklı yaklaşımlarla çalışan

¹⁰⁰ Pekel, s. 74

¹⁰¹ K. Köroğlu, Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli, Ankara, 1993, s. 61

¹⁰² S. Özdemir - T.Muradova, s. 146

¹⁰³ N. Öztürk - Y.Akbulut, “Hemşirelerin İşgücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi”, Ankara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi, C. 10,

ve yönetim stratejilerini ona göre düzenleyen örgütler çalışanların verimlilik ve motivasyonel potansiyellerinden daha fazla yararlanabilmektedirler.

2.2.2.2. Örgüt ve Sistemler

Her insanın kendine göre bir enerjisi vardır. Yöneticiler bireylerde bulunan bu potansiyeli ortaya çıkararak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları yönlendirmelidir. Çalışanlar yaptıkları işler hakkında bilgilendirilerek ve örgütte çalışanın performansının artmasını sağlayarak verimliliğin ve kalitenin yükselmesine neden olmaktadır. “Örgüte daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre örgüt bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması ve yüksek performans göstermesi, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür.”¹⁰⁴ Çoğu örgütlerde verimliliğin düşük olmasının nedeni esnek olmamalarıdır. Esnek olmayan örgütler piyasadaki farklılıkları önceden görmediği için başarısız olurlar. Çevreden gelen dışsal faktörlere ve yeni teknolojik gelişmelere önem vermezler. Bu örgütlerde yatay iletişim modeli yoktur.¹⁰⁵ Örgütlerde esnek sistem olanağı sağlanarak verimlilik artırılabilir. Bunun içinde insan kaynakları önemlidir.

2.2.2.3. Çalışma Yöntemleri

Örgütlerde verimliliğin artması için çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışma teknikleri ile iş yerinin yerleşim planı, kullanılan malzeme ve makineleri yenileyerek daha verimli olmayı amaçlamaktadırlar.¹⁰⁶ Çalışma yöntemi ile işlerin sistemli bir şekilde yapılması, gereksiz olan hareketlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gereken işin kısa zamanda ve daha az çaba ile etkili ve düşük maliyetle gerçekleştirilebilir. Çalışanlar çalışma yöntemlerini bildikleri zaman daha etkili ve verimli çalışarak zaman kaybını engellemektedir.

S. 1, Ankara, 2011, s. 19

¹⁰⁴ Bakan, s.254

¹⁰⁵ T. Argun , İletişim ve Sosyal Paydaşlar, Executive Excellence, C. 1, S. 5, İstanbul, 1997, s. 8

¹⁰⁶ Ö. Peker, Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995, s. 150

2.2.2.4. Yönetim Biçimleri

Bütün ülkelerde olduğu gibi, yönetim tarzları ve yönetim, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediği için önemlidir. Verimlilikteki önemli unsurlar; örgüt yapıları, planlama, koordinasyon, kontrol, personel politikaları, yönetim uygulamaları, iş tasarımları, kaynakların kullanımı gibi konular ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁷ Bireylerden alınan verim örgüt için önemli faydalar sağlayabilir. Bundan dolayı insan kaynakları biriminin uzmanlaştırılarak modern yönetim mantığıyla yönetilmesi, örgütlerin daha uzun vadede hedeflerine ulaşmaları için gerekli olmaktadır. Böylelikle insan kaynaklarının uzmanlaşması ve modern yönetim mantığı ile idare edilmesi örgütlerin daha uzun soluklu ve verimlilik anlamında hedeflerine ulaşmaları için gereklidir.

3. MOTİVASYON- VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

3.1. Motivasyon- Verimlilik İlişkisinde Birey- Örgüt Etkileşimi

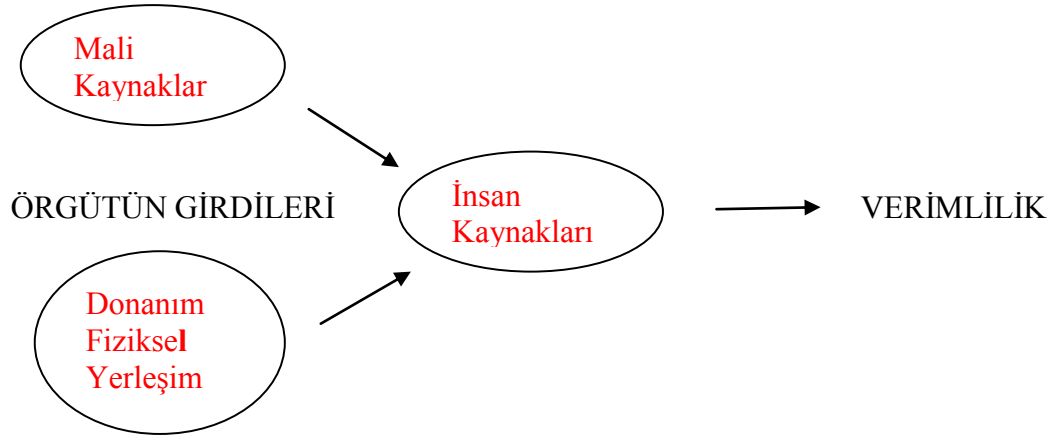
3.1.1. Örgütün Çalışanlara Karşı Tutumu

Örgütlerde fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve mali kaynaklar olmak üzere üç ana kaynak bulunmaktadır. İnsan gücü örgütlerin temel girdisi olan ve örgüt için bu faktörü sağlayan insan kaynakları, örgütlerin verimliliğini doğrudan etkilediği için önemli kaynaklardan biridir. Örgütlerdeki fiziksel kaynaklar ve mali kaynaklar insan gücüyle işlenip örgüt bünyesine katılırlar ve böylece verimlilik hedefine ulaşırlar.¹⁰⁸

¹⁰⁷ J. I. Propenko, “Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK-İLO İşbirliği Projesi Çerçevesinde 1. Verimlilik Eğitimi Semineri”, İstanbul, 1992 s. 70

¹⁰⁸ Başaran, 1998, s. 161

Şekil 5: İnsan Kaynakları ve Örgüt Verimliliği



Kaynak: M. Palmer- K. T. Winters, İnsan Kaynakları, (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993, s.10

Şekil 5 kısaca özetlenecek olursa verimlilik insan kaynaklarının iki girdisine gösterilen dikkat ve özenle doğru orantılı olmaktadır. Örgütün ne ölçüde etkili ve üretken olacağı çalışanların verimine bağlıdır. Örgütte etkinliği arttırmanın başlıca yolu motivasyon teorilerinden özendirici veya güdüleyici araçların kullanılması ile olduğu görülmektedir.

Verimlilikte insan kaynaklarının rolü, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyerek, çalışanların yeteneklerini örgüt için kullanmalarını sağlayabilmektir.¹⁰⁹ Öncelikle örgüt, çalışanlarına karşı gösterdiği tutumda karşılıklı saygı içinde olmalıdır. Çalışanlar, aldıkları maaş karşılığında emeklerini gösteren birey olmanın dışında, çalışanların kendi aralarında ve örgüt ile etkileşim haline giren çalışan, örgüt için saygı duyulması gereken bir yapıtaşını niteliğindedir.

İkili ilişkilerde güven olmadığı zaman yozlaşır ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgütler baskıcı ve yıpratıcı tutumlarından vazgeçerek, gereksiz olan kuralları kaldırarak, katı olan görev düzenlemelerinden kaçınmaları, çalışanların özel hayatlarına saygı göstermeleri ve sıkı denetim kurallarından kaçınmaları çalışanlara değer verildiğini gösterecektir. Böylelikle çalışanlar örgütleri, yaptıkları iş karşısında

¹⁰⁹ Pekel, s.78

sömürülmediğini, kendi kişisel gelişimleri ve yeteneklerini elverişli bir şekilde kullanabilecekleri bir yer olarak algılamalarını sağlayacaktır.

Çalışanlar kendilerini cesaretlendiren ve kişisel gelişimi için yol gösteren bir örgütte çalıştıkları zaman örgüt için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacaktır. Başarılı örgütler incelendiğinde görülmüştür ki çalışan personeline değer veren, onların huzurlu ve mutlu olmaları için çabalar göstermektedirler. Böyle bir ilişkinin olması için çalışanlarla örgüt arasında karşılıklı güven duygusunun olması gerekir. Elton Maya' nın Hawthome' da yapılan araştırmada örgüt yönetiminin çalışanlar için getirdiği duyarlılık motivasyon düzeyini arttırmıştır. Yani yöneticiler çalışanlara her durum için açıklamada bulunduğu zaman, çalışanlar yöneticilerin kendileri ile ilgilenildiğini düşünerek motivasyon artışına neden olmuştur.¹¹⁰ Deneyimli ve olgun yöneticiler astları ile iyi ilişkiler kuran, onlarla diyalog halinde olan, karar alma sürecindeki hiyerarşinin en alt basamaktan başladığını bilen ve çalışanları için kendi işlerini iyi bildiklerini düşünen kişilerdir. Burada yöneticinin inisiyatif sahibi ve farklılıkları gören, motivasyon yaklaşımlarında da tutarlı olan bireyin kendi değerleri ve yaşayışı da önemli olmaktadır.

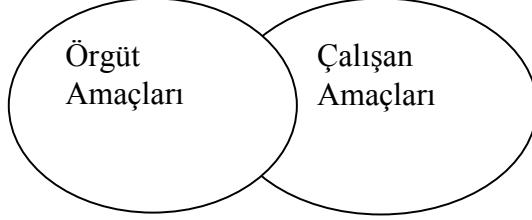
3.1.2. Çalışanların Örgütsel Amaçlara Güdülenmesi

İşletmeler, çalışanları örgüt için kar yapıcı ve örgütün değerli bir bölümü olarak değerlendirmektedirler. Bundan dolayı çalışanlar 'kaynaklar' veya 'varlıklar' olarak bölümlendirilmişlerdir. Yöneticiler çalışanların kişisel motivasyonlarıyla ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü çalışanların motivasyonları üretimi yakından etkilemektedir. Bu yüzden yöneticiler çalışanların motivasyonlarını artırmak için çaba sarf etmelidirler. Yönetim bir taraftan kendi hedeflerine ulaşmayı gözetirken, diğer taraftan da çalışanların amaçlarını gözetmeleri gerekir. Bazı örgütlerde bireylerin büyüme ihtiyaçları ile örgütlerin hedefleri genelde çelişki içinde olmaktadır. Bireyler olgunlaştıkça kendilerine güven duyarak daha bağımsız olmak, daha fazla sorumluluk almak isterler. Fakat bazı örgütler bu şekilde kendini gerçekleştirme modeline karşı çıkarak daha baskıcı ve dayatmacı

¹¹⁰ B.Erengül, Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997, s. 95

olabilmektedirler.¹¹¹ Çalışanlar kendi amaçları ile örgütün amaçları arasında zıtlık görürlerse verimlilik oranı düşme eğilimi gösterir. Eğer tam tersi durumda amaçlar uyumlu ise çalışanların verimliliği artacaktır.

Şekil 6: Örgüt ve Çalışan Amaçlarını Uyumlaştırılması



Kaynak: D.Benton-J. Halloran, Applied Human Relations: An Organizational Approach, 4. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, s. 57

Şekil 6' da görüldüğü üzere bireylerin ve örgütlerin amaçları arasında bu uyumsuzluğun nedeni tek başına bir mücadele olup, yönetim ilkeleri ile motivasyon faktörünün bulunduğu ilk noktadır. Yapılan bu mücadeleler başarı ile sonuçlandığı zaman, bireyler kendi ihtiyaçlarını karşılamakta ve örgütler hedeflerine ulaşarak etkinlik kazanmaktadır.¹¹² Genellikle çalışan kişiler örgüte gelirken bir amaç ve ihtiyaç için gelirler. Örgütlerde çalışan bireye zorla bir işi yaptırmak ve bunun akabinde yaptığı işten alınan verim, örgüt amaçlarına uygun olmayacağı için bireyler bu konuda isteklendirilmeye çalışılmalıdır.

Örgütlerin amaçları ile çalışan bireylerin amaçlarının birbiriyle örtüşmesi ve güdülenme isteğinin artırılması, içsel ve dışsal güdüleme ile sağlanmaktadır. Dışsal güdüleme içsel güdüleme kadar süreklilik göstermez. Yöneticiler yine de dışsal güdüleme tekniklerini kullanmalıdır. İçsel güdüleme bireylerin psikolojik yönüyle ilgilidir. İçsel güdüleme, dışsal güdülemeye göre daha kuvvetli ve daha da sürekli olduğu için, işin nitelikleri yönüyle motivasyon tekniklerine örnek olmaktadır. Dışsal güdülemeye uzun süre maruz kalan birey zarar görmekte ve aynı şekilde içsel güdülemeyi de olumsuz etkilemektedir. Böylece yaratıcılığı da öldürmektedir.¹¹³ Bundan dolayı dışsal ve içsel güdülenme birbiriyle karşılaştırılarak dengede olması

¹¹¹ Pekel, s. 81

¹¹² Pekel, s. 84

¹¹³ Pekel, s. 80

sağlanmalıdır. Böylelikle örgütsel yönetsel özendiriciler, maddi ve maddi olmayan ödüller, iş rotasyonu, esnek yönetim teknikleri, iş zenginleştirme, iş genişletme, doğru zamanda ve doğru yerde uygulanarak çalışanların içsel motivasyonu artırılabilir ve örgüt amaçlarına ulaşılabilir.

3.1.3. İşe Sarım

İşe sarım, çalışanların kendisini işine vermesi, enerjisi ve zamanını işine yöneltmek ve işini kendi yaşamının merkezinde gördüğünün ifadesidir. Personelin işe sarımı yüksek ise kendisinden, beklenilenin üzerinde bir performans sergileyerek, diğerlerine nazaran daha azimli ve başarılı olarak maksimum seviyede gelişme ve büyüme ihtiyacı duymakta olup iş ahlakı çerçevesinde çalışarak kararlara katılmaktan hoşnut olmaktadır. Böylelikle bu çalışanlar işe gecikme ve devamsızlık yapmazlar.¹¹⁴

3.2. Motivasyon- Verimlilik İlişkisinde Çalışan- İş Etkileşimi

3.2.1. İş Tatmini

En basit tanımıyla iş tatmini çalışanların işine karşı gösterdikleri genel tutumdur. Bunun yanında işine karşı hoşnut olma ve hoşnutsuzluğunun toplamı olarak ta tanımlanmaktadır. Çalışan-iş ilişkisinde insanın kendi doğası gereği çalıştığı işe karşı hissettiği duygular olmaktadır. Çalışanların işine karşı hissettikleri bu duyguların olumlu ve olumsuzluk derecesi iş tatminini göstermektedir. Çalışanlar ancak iş yeri ve iş hakkında bilgi sahibi olmadıkları zaman iş tatmini ve iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Böylelikle iş tatmini dinamik bir süreç olup iş tatmini düzeyi hızla yükseldiği gibi hızla da düşebilir.¹¹⁵ İş tatmin düzeyleri çalışanlarla bilgisayar anketleri ve telefon ile görüşülerek ölçülebilmektedir. İş tatmini kişisel bir tutum olup bireyden bireye farklılık göstermektedir.

¹¹⁴ Pekel, s. 86

¹¹⁵ Pekel, s. 88

3.2.1.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Çalışanların iş tatmin ve tatminsizliğini etkileyen faktörler; işlerin zorluğu, işin yapısı ve niteliği, çalışanların bireysel özellikleri, çalışanın örgütteki yaptığı görev düzeyi ve çalışma koşulları olmaktadır. Bununla birlikte diğer faktörler de yükselme olanakları, sosyal ilişkiler, ücret, ödüllendirme, yönetim tarzları, iş güvenliği, denetim, işletmenin sosyal görünümü gibi faktörler iş tatmin düzeyini etkilemektedir.

3.2.1.2. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini ile motivasyon birbiriyle bağımsız olmanın yanında aynı zamanda da birbirleriyle bağlantılı terimlerdir. Örgütler, çalışanların önüne işle ilgili ödüller koyarak iş atmosferini olumlu yönde artırabilir. İçsel ödüller ile motivasyonun artması sağlanabilir.¹¹⁶ Çalışanlar aldıkları ödülün kendilerine uyup uymadığını ve adaletli olup olmadığını karşılaştırabilir. Eğer bu karşılaştırma sonucunda olumlu düşünürse motivasyon olumlu yönde etkilenecektir. Tersisi durumunda ise iş tatmini ve motivasyon da düşer. Buna göre iş tatmini motivasyonu etkileyen bir geri bildirim olmaktadır. Motive edilmiş çalışanların, aynı zamanda iş tatmini gerçekleştirerek iç huzuru ve şevki de tatmış olmaktadır.¹¹⁷ Yani motivasyon iş tatmini yaratabilir özelliktedir.

3.2.1.3. Motivasyon ve İş Tatminsizliği Eksikliğinden Kaynaklanan Çalışan Davranışları

3.2.1.3.1. İşten Ayrılmalar

İşten ayrılan bireylerin belli olmayan bir sebeple, çalıştığı yerle arasındaki bağı sona erdirmesi ve işi bırakmasıdır. Yaptığı işten zevk almama, monotonluk, aradığını bulamama, çatışma gibi unsurlar işten ayrılmaya sebep olmaktadır. Bundan dolayıdır ki, örgütlerin motivasyon düzeyini artırmak için birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar iş tasarımı teknikleri, esnek çalışma şartları, kariyer danışmanlığı ve planlaması gibi unsurlar, motivasyonu artırdığı gibi işten ayrılmaları

¹¹⁶ Altuğ, s. 90

¹¹⁷ M. Şimşek- Ş. T. Akgemci- A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 1998, s. 115

ve devamsızlığı önlemektedir.¹¹⁸ İş tatmini işe devamsızlığı etkilediği gibi işten ayrılmaları da etkilemektedir. Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanların işten ayrılmayı ya da yeni bir iş arama isteğinin olması gibi olumsuz davranışlarda bulunması gibi olasılık olmamaktadır. İşten ayrılmalar örgütler için maliyeti artırmasından dolayı örgütün verimliliğini düşürebilir. Çalışanların örgütlerde uzun süre çalışıp işten ayrılması örgüt için büyük kayıp olmakla birlikte çalışan bireyin yanında götürdüğü bilgi, yetenek ve tecrübelerde net olarak hesaplanamamaktadır.

Örgütler tarafından işten ayrılmaları engellemek için, çalışan bireyin işten ayrılmasına sebep olan şeylerin araştırılıp, acil olarak önlemler alınarak, çalışanlarda motivasyonel etkiler yaratarak, şirkete bağlılık ve aidiyet duygusunun artırılması sağlanmalıdır. Tatmin olmayan bir elemanın işten çıkarılması çatışmaları azalttığı gibi diğer çalışanlar için yeni bir terfi olanağı olabilmekte ve iş tatmin düzeylerini artırmaktadır. Belki de işten ayrılan bireyin boş kalan görevine motivasyonu yüksek, yaratıcı fikirlere sahip yeni bireylerle karşılaşmaya olanak sağlayacaktır.

3.2.1.3.2. İşe Devamsızlık

Çalışanların, işyerlerinin örgüt planına uygun çalışma saatleri içinde işe gelmemesi olarak ifade edilen devamsızlık, birey-örgüt arasındaki ilişkiler için önem arz etmektedir. Çünkü işe gelmeyen çalışanın kullandığı makineler devamsızlıkla birlikte iş görmediği için toplam üretimi azaltarak verimliliği düşürmektedir.¹¹⁹ İşe devamsızlık bireylerin kişisel özelliklerine göre değişmekle birlikte, işe devamsızlıkta işten ayrılmalar gibi iş tatmini az olan bireylerde görülmektedir. Örgütler bunun için ödüllendirme, esnek yönetim gibi yöntemlerle işe devamsızlığı azaltmaya çalışmalıdırlar. Devamsızlığın sebeplerinin ne olduğunu anlamak için yüzyüze görüşmelerde fayda etmiyor ise son çare ceza yöntemine başvurulabilir. İşe devamsızlığın tek sebebi tatminsizlik olmayıp sağlık problemleri, geçerli ve zorunlu sebepler olup yüksek performansa sahip çalışanlar bile bu sebeplerden dolayı devamsızlık yapabilirler.¹²⁰ Yani yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın daha az devamsızlık nedeni olmaktadır. Tatminsiz bir çalışanın işe devamsızlık planları

¹¹⁸ Pekel, s.89

¹¹⁹ E. Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993, s. 170

¹²⁰ Şimşek- Akgemci- Çelik, s. 252

yapıp, önüne çıkan bir takım fırsatları işe gitmemek için kullanarak bu devamsızlıklarını hastalık, mazeret gibi sebeplerle gizlemeye çalışabilmektedir. Devamsızlık oranını sıfıra düşürmek mümkün değildir. Fakat yöneticiler tarafından personel devri en iyi şekilde yapılarak devamsızlık minimum seviyeye düşürülebilir.

3.2.1.3.3. İşe Geç Kalma

İşten ayrılmalar ve işe devamsızlık gibi temeli tatminsizliğe dayanan olumsuz davranışlardan bir diğeri de işe geç kalmaktır. İşe geç kalma olayı birkaç dakikayla, birkaç saat arasında değişiklik gösteren, kısa süreli devamsızlıklar olup çalışanların örgüte fiziksel olarak gösterdikleri tepkilerden birisidir. Bu yapılan davranışla, örgütteki işler zamanında tamamlanmayacak ve çalışanların kendi arasındaki iletişimi kesintiye uğratarak verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.¹²¹ İşe geç kalmak kimi zaman insancıl ve geçerli mazeretleri içerse de yönetimin ilgi ve dikkatini gerektiren, olumsuz bir tutum belirtisi olmaktadır.

3.2.1.3.4. Hırsızlık

Çalışanların çalıştığı yerden üretilen malzemeleri götürdükleri, şirket hattından yapılan uzun süreli ve uzun mesafeli telefon görüşmeleri yapmaları, şirketin olanaklarını kendine ait çıkarlar için kullanmaları ve zimmetlerine para geçirmeleri olarak tanımlanabilir. Böyle hırsızlık olayları, diğer çalışanlardan daha az ücret aldığını düşünen tek düze çalışan işçilerin, kendilerince eşitliği sağlayacağını düşünerek başvurduğu yollardır. Böyle yaparak adaleti sağladığına inanır. Bu yüzden yöneticiler çalışanlar ile iletişimde bulunarak onları yakından tanıma imkânı yakalayabilirler. Böylelikle hayal kırıklıkları yaşanmayabilir.

3.2.1.4. Performans ve İş Tatmini İlişkisi

Literatürlere göre performans ve iş tatmini ilişkisinde üç ana yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar şöyle sıralanmaktadır:

¹²¹ Pekel, s. 93

- İş tatmini ile performans artar,
- Performans ile iş tatmini artar,
- Ödüller verilerek performansla birlikte iş tatmini artar.¹²²

Pekel' e göre performans ve iş tatmini arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. "Performansın iş tatminini artırdığı görüşü, Edward D. Lawler ve Lyman W. Porter tarafından öne sürülmüştür. Araştırmalar 'performans - iş tatmini' ilişkisinin, 'iş tatmini-performans' ilişkisinden daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur."¹²³ Fakat çalışanlar iyi bir performans gösterdiğinde ve bu performans sonucunda önemli bir ödül aldığını hissederse tatmin olma düzeyi artar. İçsel ve dışsal olan ödüller bu tatmine destek olmaktadır.¹²⁴ Ayrıca çalışan kendi aldığı ödül ile diğer çalışanların ödülleri ile kıyaslama yaparak ödüllerin adil olup olmadığını takip ederek kıyaslama yapar. Eğer ödüller adil olmazsa iş tatmini ve performans da düşecektir.

Yapılan araştırmalara göre kendince değeri yüksek olan ödüller alan çalışanların iş tatmininde de artış olduğu görülmüştür. Aynı şekilde başarısı düşük olan çalışanların ödüllendirilmemesi tatminsizliğe neden olsa da, ileri de bu çalışanların performanslarını sergilemelerini sağlamaktadır. Buna göre iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin belirsiz olması ödüllerin araya girmesinden kaynaklanmaktadır. Bu ilişkinin bütünü süreklilik gösterdiği için iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin etkisini değerlendirmeyi zorlaştırabilir.

3.2.1.5. Verimlilik ve İş Tatmini İlişkisi

Verimlilik ve iş tatmini arasında yıllardan beri olumlu yönde bir ilişkinin varlığını gösteren birçok araştırmalar olmuştur. Başlangıç olarak Hawthorne araştırmaları bu ilişkiyi göstermiştir. Sonrasında Brayfield, Crakett (1955) ve Vromm (1964) de bu ilişkiyi destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Likert (1967) verimlilik ile iş tatmini ilişkisini tekdüze iş yapan vasıflı ya da vasıfsız çalışanlarda değil de, zor ve karmaşık işlerde çalışan ve kendini işine kaptıran kişilerde ortaya çıktığını savunmuştur. Katr ve arkadaşları (1951) ise grup çalışmalarında en az iş tatmini olan

¹²² Başaran, 1998, s. 235

¹²³ Şimşek-Akgemci-Çelik, s. 250

¹²⁴ Ö.Dinçer - Y.Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s. 33

Çalışanların bile verimli bir şekilde çalıştıklarını görmüşlerdir.¹²⁵ Böylelikle araştırmalar sonucunda performans ve iş tatmini ile olumlu ilişkinin olmadığı görülmüştür. Herzberg' in çift faktör teorisinde görüldüğü gibi iş tatmininin varlığı tek başına yüksek verimliliği garanti etmez. Çünkü alışanların verimliliğine etki eden diğer unsurlarda hesaba katılmalıdır. Bunun yanında verimlilik hedeflerine ulaşmak için iş tatmininin olması gerekir. İş tatmin düzeyi, daha fazla üreten çalışan ile üretmeyen çalışanlar arasında farklılık gösterir.

3.2.2. Yapılan İşin Niteliğine İlişkin Boyutlar ve İçsel Motivasyon

Çalışanların motive olmalarında dışsal ve içsel güdülenme ayrımı bulunmaktadır. Dışsal güdülenmede örgütte bulunan üstlerin girişimi ile genellikle işin niteliği değiştirilmeden dışsal birtakım ödüller verilerek sağlanırken, içsel güdülenme de ise işin yapısı ile ilgili değişikliklere gidilerek çalışanlar içsel olarak gdlenmektedir. Böylelikle alışanlarda yeniden düzenlenen iş, çalışanda monotonluk, tekdüzelik, sıradanlık, bıkkınlıktan ayrılarak bunun aksine bağımsızlık, önemlilik, bütünsellik, sorumluluk, anlamlılık, önemlilik, çeşitlilik ve bağımsızlık gibi içsel ödüllere neden olmaktadır. Bazen alışanların işini hoşlanarak yaparken yönetici tarafından bu iş için ödül vaat edilerek yapıldığında, çalışanın iş için duyduğu zevk ve içsel ilgisi yok olabilmektedir. Oldhan ve Hackman tarafından iş zenginleştirmeyi ölçmeye yönelik beş unsur belirleyerek motivasyonu artırmayı hedeflemektedirler. Bu beş unsur görev kimliği, özerklik, görevin anlamlılığı, beceri çeşitliliği ve geri besleme olarak sıralanmaktadır.¹²⁶ Modele motivasyon perspektifinden bakıldığında, çalışanların kendi kişisel çabaları ile önemseyerek yaptıkları işleri son derece iyi yaptıklarını düşünerek kendilerinin de ödüle ulaştıklarını görmektedirler. Böylelikle işin sonucuna göre edinilen bilgi, sorumluluk ve tecrübenin farkındalığı geliştirilirse çalışanların performansı, iş tatmini ve motivasyonu artarak, işten ayrılmalar ve devamsızlık oranları da düşük olacaktır.¹²⁷ İçsel olarak güdülenen çalışanlar yaptığı işten daha çok tatmin olmakla birlikte daha da yüksek performans göstermektedirler. Bundan dolayı örgütler bu boyutları tekrar gözden geçirerek motivasyon-verimlilik ilişkisinde güdülenmeyi sağlamalıdır.

¹²⁵ Pekel, s. 96

¹²⁶ Pekel, s.100

¹²⁷ Pekel, s.101

3.2.2.1. Beceri Çeşitliliği

Yapılan araştırmalara göre performansın etkili olmasının nedenlerinden biri de işteki yapılan değişiklikler olduğu saptanmıştır. Beceri çeşitliliği ve özerklik gerektiren işlerde de çalışanların tatmin düzeyinde artma olduğu belirlenmiştir.¹²⁸ Beceri çeşitliliği çalışanların farklı kabiliyetlerini kullanabilmeleri için birtakım faaliyetlerin olması durumudur. İşlere farklı aktiviteler eklenerek çeşitlilik artırılırsa ya da çalışanı değişik beceriler gerektiren yerlerde çalıştırarak yorgunluktan ve monotonluktan kaynaklanan hatalar minimum seviyeye indirilebilir.¹²⁹ İşyerinde yapılan işin çeşitli olmaması ve tekdüze olması çalışanların işten bıkmalarına ve sıkılmasına neden olabilir. Bunun sonucunda çalışanlarda yorgunluğa ve hatalara sebebiyet olabilir.

3.2.2.2. Görev Kimliği

Bireysel ve örgütsel kurumlarda verimliliğin artması ve çalışanların motivasyonun sağlanması için görev kimliğinin açıklanması çok önemlidir. Yapılan işlerin bir bütünlüğü, tanımı ve kimliği yok ise çalışanlar için sorun kaynağı olmaktadır. Böylece çalışanlar yaptıkları işten kendilerine pay çıkartmakta zorlanırlar ve işe tam anlamıyla hakim olamazlar. İş bittiğinde ise sadece küçük bir başarı hissi duyarlar. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak için çalışanlara verilen iş, işin bütününe kapsamlı ve çalışanlar işin her sürecini görebilmelidir. Çalışanlar başladığı işi tek tek tamamlayarak bitirmeli ve işin bir bütün olduğunu algılayabilmelidir. Böylelikle görevi bir bütünsel olarak düşünen çalışanda başarı hissi uyandırarak iş tatminini artıracaktır.¹³⁰ Çalışanların görev kimliğini anlayabilmeleri için yapılan işin bütününe ele alarak yapmalarını sağlayan örgütler tekdüzelik ve sıkıcılıktan kaynaklanan ve verimliliği olumsuz etkileyen hataları en aza indirerek iş tatmini ve verimliliği arttırmayı başarmışlardır.

¹²⁸ Pekel, s.103

¹²⁹ Pekel, s.103

¹³⁰ Pekel, s. 102

3.2.2.3. Görevin Anlamlılığı

Örgütlerde yapılan işin öneminin hem çalışanlar tarafından hem de örgüt dışındaki bireyler tarafından bilinmesi olarak tanımlanmaktadır. Eğer çalışanlar kendi performanslarının diğer bireyleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğini görüyorsa, yapılan iş anlamlıdır. Görevin anlamlılığının bilinmesi çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmakta ve böylece daha iyi performans sergilemektedirler.¹³¹

3.2.2.4. Özerklik

Çalışanlara işin yapılması aşamasında işle ilgili prosedürlerin belirlenmesinde ve bireylere bağımsızlık, takdir ve özgürlük hakkının verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle çalışanlar işin sorumluluğunu daha iyi yüklenecilerdir. Çalışanlara kendi kendine yetki, karar alma ve otorite, işle ilgili değişiklikler, kontroller ve düzenleme yapma hakkı verildiği zaman bireyin saygı, tanınma ve statü duyguları artmaktadır.¹³² Eğer çalışanlarda özerklik olmazsa bireylerde umursamazlık ve kayıtsız olmaya yol açmaktadır.

3.2.2.5. Geri Besleme

Geri besleme çalışan bireyin yaptığı işle ilgili sonuçların açık, net, gerçekçi, doğrudan ve nesnel bilginin kendine sağlanma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Geri beslemenin önemli bir ön şartı olan çalışanların kararlara katılımı ile istenilen faydayı sağlayabilmeleri gerekmektedir. Çalışanlar kendi performanslarına göre bilgi sahibi oldukları zaman, yaptığı işin nasıl olduğunu bilecekler, eksik noktaları gidererek çalışmalarında uyumlaştırma ve ayarlama yapabileceklerdir. Böylelikle çalışanlarda geri besleme, belirsizliği azaltacağı için iş motivasyonunu yükseltecek etkiye sahiptir.

¹³¹ Pekel, s. 103

¹³² Pekel, s. 104

3.2.3. İş Tasarımı

Örgütlerde iş tasarımının yapılmasında yöneticilerin etkisi büyüktür. Yöneticilerin en sıkıcı ve rutin işlerde bile etkisi oldukça fazladır. Kısacası iş tasarımı, işi tanımlama ve yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır.¹³³ Yöneticiler çalışanların karar alma ve sorumluluk süreçlerine katılmalarına izin verdiği zaman çalışanların motivasyonu daha iyi olmaktadır. Temelde iş tasarımı yapılırken çalışanların yetenekleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır. Gerçekten de çalışanların kapasiteleri ve yeterliliklerinin artırılması için işin yapılandırılması gerekmektedir.

Örgütlerdeki işler ile diğer örgütler arasındaki ilişkiler çalışanların motivasyonunun, iş tatmininin ve verimliliğin göstergesidir. İş tasarımı son yıllarda çalışma konusu olarak başta yer almaktadır. Gerçekten de işlerin doğru tasarlanması çalışanların hem performans kalitesine hem de tatmin düzeyine olumlu katkı sağlamaktadır. Eğer işler iyi tasarlanmaz ise işten ayrılma, istifa, devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarak verimliliği düşürebilir.

İş tasarımında amaç, yapılan görevin, çalışanların kişiliğine ve özelliklerine uygun hale getirilerek çekici kılınması ve çalışana bu yolla içsel güdülenme sağlanarak verimli çalışmaya yönlendirilmesidir. İşler yeniden yapılandırılırken çalışanlardan görüş alınmadığı zaman ve çalışana yetki ve esnek iş tanımları yapılmadığında çalışanların verimliliği düşmektedir.

3.2.3.1. İş Zenginleştirme

Dikey bir büyüme olan iş zenginleştirme çalışanlarda becerilerin ve yeteneklerinin artmasına neden olan bir tasarım tekniğidir. Yani iş zenginleştirme en geniş tanımıyla; çalışanlar tarafından yapılan işin daha anlamlı hale getirilmesi için yapılan çabaların toplamıdır. Herzberg' e göre bu teknik motivasyon unsurları eklenerek zenginleştirilmeye çalışılmıştır.¹³⁴ İş zenginleştirme, işin temel akışında değişikliklere sebep olduğundan dolayı pahalı ve değerli bir tekniktir. Bu yüzden iş

¹³³ Pekel, s. 106

¹³⁴ Altuğ, s. 94

zenginleştirme tekniği uygulamasında çok seçici olunmalıdır. Sonuç olarak zenginleştirilmiş işler çalışanlara farklı işleri yapma fırsatı verebilmektedir.

3.2.3.2. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, örgütlerde verimliliği artırmak için çalışanları yeteneklerine göre farklı işlere yönleltmektir. Bu teknikte işle ilgili amaçlar, faaliyetler ve görevler arasındaki ilişkide değişiklik olmamaktadır.¹³⁵ İş rotasyonu ile çalışanlar işten kaynaklanan sıkıntıdan ve monotonluktan kurtularak motive olmaktadır. Bu yöntem ile çalışanlar kendi yeteneklerinin farkına vararak geliştirebilmekte, böylelikle yaptığı işi daha iyi tanıyarak iş tatminini artırabilmektedir. Çalışanlar bu yöntemle farklı bireyler ve amirler ile çalışarak kişilerarası ilişkileri de geliştirmektedir. İş rotasyonu ile çalışanlar işyerinin farklı yerlerini öğrendikleri için, işten ayrılma, yıllık izin v.b. durumlarda ihtiyaç duyulan işlere rahatlıkla başka bir çalışanı ihtiyaç duyulan işin yerine getirebilir. Bu durum çalışanlarda rahatsızlık verebilmektedir. Böylelikle çalışanı verimi düşürerek, istenilen verime ulaşmak için çalışanlarda öğrenme ve alışma evresinin geçmesini beklemek gerekecektir.¹³⁶

3.2.3.3. İş Basitleştirme

İş basitleştirme; gereksiz işlerin kaldırılması, görev sayısının azaltılması, birtakım işlerin birleştirilmesi ile işlerin daha kısa sürede yapılması olarak tanımlanmaktadır. Bu tasarımda karmaşık olan işin giderilmesi ile çalışanlar yapmakta olduğu işe daha iyi adapte olduğu varsayılmaktadır.¹³⁷ Bu yöntem yüksek iş devri, düşük iş kalitesi, monotonluk, bıkkınlık ve devamsızlık oranının fazla olmasından dolayı başarılı olamamıştır.

3.2.3.4. İş Genişletme

İş genişletme ise iş basitleştirmenin tam tersi olan çalışanların daha fazla çeşitli işler yapabilmesi için işlerin yeniden düzenlenerek iş zincirindeki iş sayısının artırılmasıdır. Herzberg' e göre bu teknik hijyen faktörlerle ilişkilidir. Çalışanların

¹³⁵ Pekel, s. 110

¹³⁶ Dinçer - Fidan, s. 142

¹³⁷ Pekel, s. 112

sorumluluğun artırılması ile egolarını ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeleri daha kolay olup daha iyi motive olabilmektedirler.¹³⁸ Bu yöntem ile çalışanların yorgunluktan ve monotonluktan kurtarılmaları sağlanarak motive olmaları amaçlanmaktadır.

3.2.3.5. İş Yükleme

Hem yatay, hem de dikey iş yükleme olarak iki gruba ayrılmaktadır. Yatay olan iş yüklemede çalışanlar aynı statüde ve seviyede kalacak şekilde daha fazla iş verilmesi olarak bilinmektedir. Yatay iş yüklemede çalışan motivasyonu önemli değildir. Dikey olan iş yüklemede de çalışanlara verilen işler daha kapsamlı hale getirilerek daha fazla sorumluluk gerektirecek şekilde değiştirilmesi ile yeniden yapılandırılmaktadır. Böylece iş daha anlamlı ve daha çok mücadele gerektirdiği için çalışanın motivasyonu daha iyi sağlanmaktadır.

Dikey olan iş yükleme de beş ana ilke bulunmaktadır. Bunlar; çalışanlara yapılan kontrolün daha az yapılması, bireysel katkıların sağlanması, görev tanımının bir bütün olarak anlatılması, yapılan iş üzerinde daha fazla bağımsızlığın olması ve kişisel yeteneklerden fazlasıyla yararlanmak olarak sıralanmaktadır.¹³⁹ Bu yöntem çalışanların işten bıkmalarını, iş stres düzeyini ve işten ayrılmaları azalttığı için çalışan verimliliğini artırmaktadır.

3.3. Performans Kavramı Çerçevesinde Motivasyon ve Verimlilik

3.3.1. Performans Kavramı

Kısaca çalışanların etkin ve verimli çalışması olarak bilinen performans kavramı en genel tanımıyla; çalışan personelin her türlü olumsuz verilerini de göz önünde bulundurarak, etkin ve etkili çalışma olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle örgütlerde ortaya çıkan ürün kalitesi ve miktarı da performans olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁰

¹³⁸ Pekel, s. 113

¹³⁹ Pekel, s. 114

¹⁴⁰ Köroğlu, s. 44

Köroğlu' na göre ise performans eşitliği aşağıdaki gibidir;

$$\frac{\text{Standart Değer}}{\text{Gerçekleşen Değer}} = \text{Performans}$$

Çoğu kez bir çalışanın performansı üç ilke ile belirlenmektedir: Bunlar; motivasyon, iş çevresi ve yetenek olarak sıralanmaktadır.¹⁴¹

Motivasyon × İş Çevresi × Yetenek = Performans

Bu unsurlardan biri eksik olduğu zaman eşitlik sıfır olacağı için çalışanın performansı olumsuz etkilenecektir. Bundan dolayı amaçlanan performansa ulaşabilmek için her bir çalışanda bu üç ilkenin maksimum seviyede tutulması gerekir.¹⁴² Böylelikle yöneticiler bu ilkelerin, performansı nasıl etkileyeceğini iyi bilmelidirler. İnsan davranışının karmaşık yapısı nedeniyle yöneticiler sorunun gerçeğini bulmakta ve olası çözümler üretmekte zorlanabilirler. Bu yüzden çalışanların daha etkili ve etkin çalışması için güdülenmelidir.

Örgütlerde yüksek performansı yakalamak için yöneticilerin iş motivasyonuna önem vermeleri gerekmektedir. Yani aynı özelliklere sahip çalışanların performanslarındaki farklılığı iyi algılamaları gerekmektedir. Yöneticiler performans ve verimlilik temeline dayanan bir örgüt kültürünü oluşturmak için kendilerine özgü politika, strateji, yöntem ve mekanizmalar belirlemeleri gerekmektedir. Yöneticiler çalışanların yüksek performans düzeylerini ve motivasyonlarını yüksek tutmak istiyorlarsa, çalışanların bireysel amaçlarına ulaşmaları için onlara olanaklar sağlamalıdır.¹⁴³

¹⁴¹ Pekel, s. 116

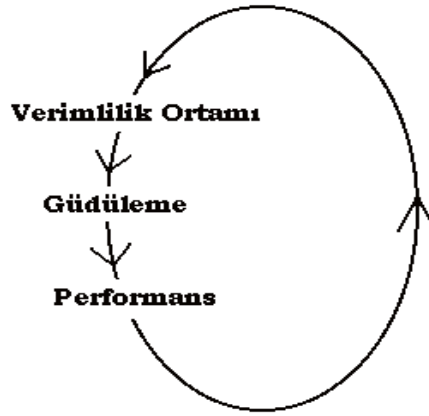
¹⁴² Erengül, s.108

¹⁴³ Pekel, s. 122

3.4. Verimlilik Ortamı Ekseninde Motivasyon

Çalışanların verimliliğinin artırılması için uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca verimliliği ve performansı artırmaya çalışmak için modern tekniklerin hangi koşullarda ve hangi ortamda uygulandığı ile de ilgili olduğu görülmektedir. Verimliliğin artmasına yönelik çalışmalar sonucunda çalışanların güdülleri yükselerek, performansını da arttıracaktır. Çalışanların verimli çalışabilmesi için çalışılan ortamdan ve yapılan işten memnun olmaları gerekmektedir. Verimlilik ortamı üç ana başlık altında irdelenmektedir. Bunlar sosyal, fiziksel ve yapısal ortam olarak sıralanmaktadır.¹⁴⁴

Şekil 7: Motivasyon ve Verimlilik Ortamı



Kaynak: H. Erkut, 'Verimlilik ve Özendirme', Verimlilik Dergisi, S. 4, İstanbul, 1992, s. 20

3.4.1. Yapısal Ortam

Yapısal ortam, örgütlerin örgütsel yapısını ve yönetim sistemini içine almaktadır. Örgütün yapısı, örgüt hiyerarşisi, denetleme, merkezilik derecesi, uzmanlaşma, katılım, örgüt içi bilgi akışı gibi yapısal özellikler çalışanların verimliliği üzerinde dolaylı veya doğrudan etkiye sahiptirler. Bu durum aynı zamanda bireylerin güdülenme derecelerini de etkilemektedirler. Geri besleme mekanizmaları, iletişim sistemi, ödül sistemi, performans ölçüm ve değerlendirme

¹⁴⁴ H. Erkut, 'Verimlilik ve Özendirme', Verimlilik Dergisi, S. 4, İstanbul, 1992, s. 20

sistemi yeteri kadar iyi değilse, personelini seçme ve yerleştirme sürecini iyi düzenlemeyen işletmeler çalışanları güdülemek için güçlüklerle uğraşmak zorunda kalırlar. Bundan dolayı işletmelerdeki yapısal ortamı geliştirmeye çalışmak motivasyon sürecinin önündeki engelleri gidererek çalışanların performansının daha etkili olmasına neden olacaktır.¹⁴⁵

3.4.2. Fiziksel Ortam

Çalışma mekânını seçmek ve düzenlemek, çalışılan yerin fiziksel ortamını açıklamaktadır. Zamanının büyük bir kısmını çalıştığı yerde geçiren personelin iyi bir performansa ulaşabilmesi ve aynı zamanda sağlık açısından da fiziksel ortam büyük öneme sahiptir. İş yerindeki ısı, nem, yalıtım, gürültü gibi etkenler uygun olmadığı zaman ve çalışılan ortamdaki eşyalar doğru seçilmediği zaman çalışanların performans ve motivasyonunda düşme olacaktır. Böylelikle çalışanlarda psikosomatik şikâyetlere neden olabilmektedir.¹⁴⁶ Bunun için çalışılan yerin ergonomik koşulları uygun şekilde düzenlenerek, çalışanların yaptığı işi sorunsuzca bitirmesi sağlanmalıdır. Mesela, çalışan personelin yaptığı işte kullandığı malzemeler, çalıştığı ortamdan uzak ise, hem zaman, hem enerji, hem de çalışanın motivasyonunu bozarak verimli olmasını engelleyecektir. Bu nedenle çevresel uyarıların fazla olması, yani iş ortamının çok gürültülü ve parlak olması çalışan kişide kuşku, gerginlik ve düzensizce yapılan tepkilere neden olarak performansın düşmesine neden olmaktadır. Bu yüzden örgütler ergonomik düzenleme yaparak verimliliği arttırabilirler.

3.4.3. Sosyal Ortam

Örgütlerin gayriresmi ortamını açıklayan sosyal ortam; çalışanların birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını ve gruplar arasındaki ilişkilerini ele almaktadır. Çalışanların “sosyal ihtiyaçlarını örgütte karşılayabilme imkanları, iş tatmin düzeyine etki etmektedir. Verimliliğin artırılması da, sosyal anlayışın ve iş barışının egemen olduğu bir ortamda takım çalışması ve işbirliği yapılması suretiyle

¹⁴⁵ Pekel, s. 123

¹⁴⁶ Başaran, 1998, s. 240

olabilmektedir.¹⁴⁷ Örgütler çalışanlara karşı gösterdikleri davranış ve tutumlarda eşit ve adaletli olmayı gözetmeleri sosyal ortam üzerinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır. Bundan dolayı çalışanlarda psikolojik yönden büyük etki yaratabilmektedir. Çalışanlardan biri herhangi bir şekilde haksızlığa uğradığını düşünüyor ise, bu personeli tekrar işe motive etmek oldukça zor olacaktır. Çünkü motivasyonun devam edebilmesi için temel esas eşitliğin olmasıdır. Çalışanlarına karşı adil olmayan örgütlerde çalışanlar sadece günü kurtarmak için çalışacaklardır. Bu ortamda çalışanların verimli olması ve motive olmaları beklenemez.¹⁴⁸ Yöneticiler, örgütte ideal bir sosyal ortamı yakalamak için çalışanların aralarında arkadaşça ilişkiler kurmalarını ve örgütte takım ruhu anlayışını teşvik edecek düzenlemeleri yapmalıdırlar.

3.5. Çalışanların Verimliliğe Yöneltilmesinde Motivasyonel Unsurların Rolü

3.5.1. Ekonomik Özendiriciler

İşletmelerin çoğunlukla başvurdukları ekonomik özendiriciler: performansın artmasıyla verilen ücretler, prim, parasal ödüller, ikramiyeler, elde edilen kardan çalışanlara da verilerek şirkete çalışanları da ortak etmektir. Bu uygulamalarla birlikte işletmelerde; işten ayrılmaların azaldığı, kaza ve devamsızlığın azaldığı, satışların ve verimliliğin arttığı, kalitenin yükseldiği, şikayetlerin azalarak, tasarruf yapıldığı ve böylece ekonomik büyümenin sağlandığına rastlanmıştır.

Günümüzde halen önemini koruyan ekonomik ve parasal özendiriciler motivasyon araçlarından olsa da, nasıl verilirse verilsin uzun dönemde paranın motivasyonu sağlayan değeri halen kanıtlanmış değildir. Yapılan araştırmalara göre çalışanların performansına göre ekonomik ödül verilmesinde, çalışanların çoğunlukla verilen ödüllerin performansa ait dayalı olmasına direnerek motive olmadıkları görülmüştür.¹⁴⁹ Gilbert' e göre bazı ekonomik özendiriciler kullanılmasının,

¹⁴⁷ Pekel, s. 124

¹⁴⁸ Pekel, s. 125

¹⁴⁹ A.Akdemir, Vizyon Yönetimi, İstanbul, 1998, s. 94

verimliliği ve içsel motivasyonu etkilediğini belirtmektedir.¹⁵⁰ Çalışanların verimliliğini arttırmak için genellikle kullanılan parasal ödüllerin kişiye özelleştirilememesi, çalışanlarda birtakım problemlere yol açarak performansın istenilen seviyeye gelmesini etkileyebilmektedirler.

3.5.2. Psikososyal Özendiriciler

Psikososyal özendiriciler, çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını ele alan uygulamalar olup, ekonomik özendiricilere dayalı motivasyonu tamamlayan bir uygulamadır. “Öneri sistemi, bağımsız çalışma olanakları, işletmenin başarısından sorumlu tutma, öneri sistemi, övgü, teşekkür, hediyeler, sembolik ve gurur verici ödüller, yapılan işin takdir edilmesi, özel yaşama saygı, başarı sahiplerinin tanıtılması”, sosyal uğraşlar gibi daha birçok uygulamalar örgütlerin kullandığı yöntemlerdir.¹⁵¹ Bu motivasyon özendiricilere örnek olarak Newstrom-Davis ‘in yaptığı araştırmanın Drakenfeld Colors corporation firmasındaki istatistiklere dayanarak çalışanlarda %0,89 devamsızlık oranı olduğu görülmüştür. Bu firmanın küçük bir grup çalışanı bazı günlerde devamsızlık yaparak bunu alışkanlık haline getirmişlerdir. Bundan dolayı firmanın yönetimi yılın her altı ayında bir, devamsızlık yapmayan çalışanlara bir miktar ikramiye vererek ve bu çalışanların arasından kura çekilerek iki kişilik tatil imkânı sağlamışlardır. Sonuçta çok geçmeden bu planın işe yaradığını görmüşler ve devamsızlık oranının %0.35’ e düştüğü görülmüştür.¹⁵²

3.5.3. Yönetmel ve Örgütsel Esaslara Bağlı Özendiriciler

Yönetmel ve örgütsel esaslara dayalı motivasyon uygulamaları örgütler tarafından oldukça sık kullanılan ve çeşitlilik gösteren uygulamalardır. Hedef belirleme, terfiler, yetkilendirme, delegasyon, evde çalışma olanakları, grup ve takım çalışması, kararlara çalışanların katılımının sağlanması, esnek çalışma saatleri, eğitim olanaklarının sağlanması, kalite çemberleri, işyerindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi faaliyetler bu uygulamaların başında gelmektedir. Takım çalışması ve kalite çalışmaları etkin şekilde uygulanan örgütler problemleri çözmede

¹⁵⁰ Pekel, s. 132

¹⁵¹ Pekel, s. 133

¹⁵² Pekel, s. 134

ve verimliliğin artışı da oldukça önemli bir yere sahiptir. Tüm dünyadaki örgütlerde uygulanan bu çalışmalarda, verimlilik arttığı için örgütler içinde katma değere katkıda bulunmaktadır.¹⁵³

Bireylerin motivasyonlarını arttırmak için grup ve takımlar oluşturularak verimliliğin artırıldığı yapılan bazı araştırmalarla sabittir. Tekil çalışmaktansa, takım çalışması daha çok motivasyonu sağlamaktadır. Motivasyon çeşitlerinden olan içsel motivasyon, yaratıcılığın geliştirilmesinde oldukça olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir. Örgütlerde çalışma saatlerinin esnek olması durumunda işe geç kalma ve devamsızlığın azalması ve örgüte bağlılığın arttığı görülmüştür.

3.6. Verimlilik Faktörlerinden Biri Olarak Motivasyon

Stratejik açıdan örgütlerde verimlilik konusu büyük bir öneme sahip olmaktadır. İşletmelerin verimliliğini belirleyen yönetimlerde insan, teknoloji gibi faktörler arasında en önemli olanı insan unsurudur. İşletmeler amaçlarına, çalışan bireyler sayesinde ulaşırlar.¹⁵⁴ Teknoloji gibi insan aklının ürünü olan yöntemleri kullanan yine insandır. Bundan dolayı verimliliği etkileyen değişkenlerin başında insan gelmektedir. Böylelikle başarının sağlanması insan unsuruna bağlıdır.¹⁵⁵ Bu yüzden yöneticiler, kendisine bağlı bütün çalışanları motive etmek için daha fazla sorumluluk almalıdır. Verimliliğin artması çalışanlara farklı şekilde yansıdığı için, çalışanlar işlerine daha fazla sahip olurken, örgüte bağlılıkları ve güvenleri artmaktadır. Böylelikle motivasyon ile elde edilen verimlilik aynı şekilde de motivasyonu artıran bir unsur olmaktadır.¹⁵⁶

¹⁵³ Eren, 1997, s. 87

¹⁵⁴ Eren, 1997, s. 85

¹⁵⁵ A. Akdemir, İşletme Bilimine Giriş, İstanbul, 1996, s. 72

¹⁵⁶ E.Eren - O. Erdil - C. Zehir, s. 25

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANE KAVRAMI VE YÖNETİMİ, HASTANEDE SAĞLIK ÇALIŞANLARI, SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

1.HASTANE KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1.1. Hastane Tanımı ve Önemi

Latince de host olan hastane kavramı hospica, hostel köklerinden gelen misafirperverlik anlamına gelmektedir. Hastaneler bireylerin sağlık durumlarını kontrol ettirmek için geldikleri hem ayaktan hem de yatarak izlem yapılan, muayene yapılan, tanı ve tedavi yöntemleri kullanılan, hastalıkların rehabilitasyonun sağlandığı ve doğum olanakları olan kurumlar olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁷ Dünya Sağlık Örgütüne(WHO) göre hastaneler, hastaların tedavi, teşhis ve rehabilitasyon için geldikleri, kısa yada uzun süre tedavi gördükleri kuruluşlar olarak tanımlanır.¹⁵⁸ Hastanelerin yıllardan beri değişmeyen en önemli işlevi, tedavi hizmetlerinin kesintisiz olarak verilmesi olmuştur.

1.2. Hastanelerin Özellikleri

Hastaneler, işletmelerden farklı olarak daha fazla hizmet sunduğu için daha farklı özellikleri vardır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır:

- Hastaneler karmaşık bir yapıya sahip olup açık- dinamik bir sistem içinde çalışırlar.
- Hastaneler karmaşık yapıda faaliyet gösteren örgütlerdir.
- Hastaneler 24 saat kesintisiz hizmet veren kuruluşlardır.
- Hastanede çalışan bireylerin büyük bir kısmı bayanlardan oluşmaktadır.¹⁵⁹

¹⁵⁷ C. Sözen, Sağlık Yönetimi, Ankara, 2003, s. 99

¹⁵⁸ Kırıcı, s. 45

¹⁵⁹ Kırıcı, s. 47

Hastaneler Karmaşık Bir Yapıya Sahip Olup Açık- Dinamik Bir Sistem İçinde Çalışırlar:

Günümüzün en karmaşık işletmeleri hastanelerdir. Hastanelerin karmaşık yapıda olmasının nedenlerinden biri, hastane çevresinin ve hastaneyi dışarıdan etkileyen etmenler diğer nedeni ise, hastaneye başvuran bireylerin hastaneye gelmesi konusundaki düzensizliktir. Bu sebeple hastaneye gelenlerin talepleri doğru olarak ölçülememekte. tedavilerin acil olmasından dolayı sürekli kabul edilebilirliğin devam etmesi ve her zaman hazır olacak personel ve donanıma sahip olabilmeleridir. Bundan dolayı hastanelere fazla sayıda personel istihdamı yapılmalıdır.

Hastanelerin karmaşık olmasının diğer bir nedeni de teşhis koyma maksadıyla kullanılan teknolojik aletlerin karmaşık yapıda olmasıdır. Karmaşıklığa yol açan diğer bir hususta çok fazla işbölümünün olması ve uzmanlaşmanın olmasıdır. Son yıllarda tıpta ve teknolojiye ileriye gidenler tıp dalında ihtisaslaşmayı ve yeni mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle hastanelerde bu gelişmelerin olması yeni hizmet birimlerinin ve personel ihtiyacının artmasına sebep olmuştur.

Hastaneler Karmaşık Yapıda Faaliyet Gösteren Örgütlerdir:

Hastane gibi karmaşık yapıda olan organizasyonların planlama, karar verme ve kontrol etme gibi problemlerin üstesinden gelmek için, matriks yapı kullanılmaktadır. Matriks yapı; “Eğitim ve deneyim düzeyi yüksek uzmanları takım halinde bir araya getiren, işbirliğini kolaylaştıran, karar vermeyi fonksiyonlar ve süreçler üzerinde dağıtan merkezkaç bir örgütlenme şeklidir.”¹⁶⁰ Matriks organizasyonda iki tür yönetici vardır. Bunlar vaka yöneticisi ve fonksiyonel yöneticilerdir.¹⁶¹ İşlerin nerede, nasıl ve kimin tarafından yapılacağıyla ilgili fonksiyonel yönetici ilgilenirken, hangi işin, neden ve ne zaman yapılacağı ile de vaka yöneticisi ilgilenmektedir. Hastanelerdeki fonksiyonel örgütü gösteren faaliyetler hemşirelik hizmetleri ve tıbbi hizmetler olarak gruplandırılmıştır. Hemşirelik hizmetlerinden sağlık bakım hizmetleri müdürü, tıbbi hizmetlerden ise başhekim sorumlu olmaktadır.

¹⁶⁰ Kırıcı, s. 50

¹⁶¹ Koçel, s. 7

Hastaneler 24 Saat Kesintisiz Hizmet Veren İşletmelerdir:

Hastanelerde gerçekleştirilen etkinliklerin büyük bir çoğunluğu acil ve ertelenemez niteliktedir. Hastaların tedavisi reddedilemezlik ve acillik özelliği göstermesinden dolayı ve hastanedeki bazı hastaların sürekli gözetim altında olması gerektiğinden hastaneler 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir. Sağlık kurumlarında sağlık hizmetlerinin geri çevrilmesi hem insani hem de hukuksal açıdan olanaksızdır.¹⁶² Hastanelerin 24 saat hizmet verebilmesi için hastanedeki bir kısım personelin nöbet veya vardiya usulü çalıştırılması gerekmektedir. Özellikle gece hizmet veren çalışanlarda iletişim, adaptasyon ve kişiler arası ilişkilerde zayıflık olabildiğinden hastane vardiyasının yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Hastanede yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlı olması sebebiyle hayati önem taşımaktadır.

Hastanelerde Çalışan Bireylerin Büyük Bir Kısmı Bayanlardan

Oluşmaktadır:

Hastanelerde çalışan personelin çoğunluğunu bayanlar oluşturmaktadır. Bayan çalışanlar arasında personel değişimi oldukça hızlı olmaktadır. Çünkü hafta sonu ve resmi tatillerde çalışması, gece nöbetleri, ulaşım zorluğu, çocukların bakımı gibi problemlerden dolayı aile içi huzursuzluklar olabilmekte bu sebeple bayan personel arasında evlilik sonrası işten ayrılmalara fazla görülmektedir.¹⁶³ Hastanelerde işlerin kesintisiz ve aksamadan devam etmesi için bu hususun dikkate alınması gerekmektedir.

1.3. Hastane İşletmeleri ve Yönetimi

1.3.1 Hastane İşletmeleri

Günümüzde hastaneler, bireylerin sağlıklı bir hayat sürmeleri için önemli bir yere sahiptir. Hastanelerde tedavi edici ve koruyucu hizmet olmak üzere iki farklı şekilde sağlık hizmeti verilmektedir. Sanayileşme, kentleşme, sosyal güvenlik ve

¹⁶² Kırıcı, s. 51

¹⁶³ H.Seçim, Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri, <http://www.Merih.net/m1/hastmod.Htm>(18.02.2014)

nüfusun artması ile birlikte bireylerde bilinç seviyesi arttıkça hastanelerin önemi göz ardı edilemez.¹⁶⁴ Böylelikle gelişmiş laboratuvar ve tıbbi teknolojiden faydalanılarak tedavi ve sağlık hizmetlerini düzenli bir şekilde almak sadece hastanelerde sağlanabilmektedir. “Hastaneleri önemli hale getiren diğer sebep, verilen hizmetin maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Hastane maliyetlerinin yüksek olmasının sebebi, kullanılan malzeme fiyatları ile çalıştırılan personelin ücretlerinin diğer sektörlerle göre daha yüksek olmasıdır.”¹⁶⁵ Yataklı tedavi kurumları işletmeciliğine göre hastanelerin amacı daha üstün kalitede, ekonomik, hızlı, modern teknoloji ile hizmet veren ve disiplinli bir hastane işletmeciliğini sağlayabilmek olmalıdır.¹⁶⁶ Hastanelerin, misyon ve amaçlarının temel işlevleri dörde ayrılmıştır. Bunlar, eğitim ve araştırma hizmetleri, tedavi edici hizmetler, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri olarak sıralanmaktadır. Hastaneler hizmet ve akreditasyon yapılarına, hizmet türüne, büyüklüğüne, eğitim statülerine, mülkiyetine ve hastaların yatış sürelerine göre sınıflandırılmaktadır.¹⁶⁷

Hastanelerin üç ana başlığı; yapı, süreç ve sonuç olarak sıralanmaktadır.

Yapısal Özellikler Aşamasında

1. Uzmanlaşma
2. İşlevsel bağımlılık
3. Profesyonelleşme
4. Yönetimsel Denetim Zorlukları
5. İkili otorite Hattı

Süreç Aşamasında

6. Görevlerin karmaşıklığı ve değişkenliği
7. Acillik ve ertelenemezlik
8. Hata ve belirsizliklere karşı duyarlılık

Çıktı Aşamasında

9. Çıktının tanımlanması ve ölçümüdür.¹⁶⁸

Sağlık hizmetlerinin tüm ülke nüfusunu içine alacak şekilde genişletilmesi

¹⁶⁴ Kırıcı, s. 52

¹⁶⁵ Ş. Kavuncubaşı - A. Kısa, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2002, s. 68

¹⁶⁶ Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği
Mevzuat Kitabı, Ankara, 1995, s. 283

¹⁶⁷ Ş. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, s. 53

¹⁶⁸ Kırıcı, s.56

dünya çapında bir yaklaşım olmuştur.¹⁶⁹ Hastaneler etkili sağlık hizmeti verebilmek için süreklilik arz ederek daha kolay erişilebilir ve kaliteli olmalıdır. Böylelikle daha verimli olacaktır.¹⁷⁰ Tıpta ilerleyen teknoloji ile tıp eğitiminin ve hemşirelik hizmetlerinin gelişmesiyle modern hastaneler günümüzde daha da artmaktadır.¹⁷¹ Modern kuruluşlar hastaneler gibi kompleks yapıda değildir. Hastanelerde aşırı işbölümü ve uzmanlaşmanın olması ile birlikte birbirlerine gereksinim duymaları hastaneleri kompleks kılmaktadır ve bununla birlikte hizmetlerin sunumu da matriks organizasyonla sağlanmaktadır.

1.3.2. Hastane Yöneticiliği ve Yönetimi

Hastaneler etkili bir hizmet vermek için güçlü bir yönetime ihtiyaç duymaktadır. Hastane yönetimi diğer yönetimler gibi planlayarak, örgütleme ve yürütme işlevini ve bunların sonucunda da kontrol sistemini yapmalıdır. Hastanelerin amacına ulaşması için elinde var olan maddi imkânları ve insan gücünü en iyi şekilde kullanmalıdır.¹⁷² Hastanelerin farklı özellikler taşıması “Hastane yönetimini de farklılaştırmakta ve dolayısıyla hastane yöneticilerinin niteliklerinin de çevresini belirleyip hastanelerin sağlık kurumları işletmeciliği konusunda eğitim görmüş kişilerce yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.”¹⁷³ Hastane yöneticiliği amaç olarak hastane hizmetlerinde hasta bakımının en uygun, en ekonomik ve en elverişli şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. “Yöneticinin hedefi, hastanenin halkın büyük güven ve desteğini kazanmış, diğer sağlık kuruluşlarına her yönden örnek bir kuruluş haline geldiğini göstermektedir.”¹⁷⁴ Hastane yönetimi, yönetim kuruluna hastanedeki bütün faaliyet ve hizmetlerden sorumlu olmaktadır. Yönetici, yönetimden aldığı yürütme yetkisi ile hastaneyi yürüten kişi olarak hastanelerin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır. Sağlık yönetimi, bireylere ve toplumlara gerekli olan tıbbi bakım ve sağlıklı bir çevre isteklerinin karşılanması, belli hizmetleri sağlamak için süreçlerin planlanması, yönlendirilmesi, örgütlenmesi, kontrol ve koordinasyonu şeklinde tanımlanmaktadır. “Sağlık kurumları yönetimi, insan ve diğer kaynaklar

¹⁶⁹ Kırıcı, s.54

¹⁷⁰ Kavuncubaşı, 2000, s. 64

¹⁷¹ M. Tokat, Sağlık Ekonomisi, Eskişehir, 1994, s. 68

¹⁷² B. Ak, Hastane Yöneticiliği, Ankara, 1990, s. 94

¹⁷³ B. Ak-Ç. Akar, ‘Hastanelerin Özellikleri ve Diğer İşletmelerden Farklılıkları’ Sağlık Yönetimi, Ankara, 1988, s. 37

¹⁷⁴ A.Gündaş, ‘Fonksiyonel Hastane Organizasyonu’ Hastane İdareciliği Dergisi, Ankara, S. 4, Kasım, 1968, s. 8

aracılığı ile önceden belirlenmiş amaçların başarılması için belirli bir formal örgütlenme içinde ortaya çıkan, birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik işlevleri ve faaliyetleri içeren bir süreç olarak tanımlanmıştır.”¹⁷⁵ Sağlık kurumları işletmeciliği, sağlık kurumunun bilimsel olarak işletmecilik yöntemlerine göre yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre sağlık kurumları birer ekonomik işletme olarak düşünülmektedir. Sağlık yöneticisi, sağlık hizmetlerinin amaçlara uygun olarak, başka insanlarla ve onlar yoluyla sunulmasını ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir organizatör olarak ta tanımlanmaktadır. Yöneticinin entellektüel seviyesi, sosyal özellikleri ve problem çözme becerisinden yola çıkarak bireysel özelliklerini bilmesi, kendini tahlil etmesi ve olası eksikliklerinin farkında olması gereken bir durumdur.

Hastanelerin sorumluluğu ve otoritesi, kanunlarla birlikte hastanenin yönetim kuruluna verilmektedir. Yani hastanenin bütün işlerinden yönetim kurulu sorumludur. “Tüm gelişmiş ülkelerde sağlık hizmetleri sektörü ulusal gelirden en büyük payı alan sektördür ve bu pay giderek büyümektedir. Sağlık hizmetleri sektörü ulusal işgücü içinde çok büyük bir kesimi kapsamakta ve çeşitli büyüklük ve karmaşıklıkta sağlık kurum ve kuruluşların yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Dolayısıyla ABD’ de sağlık hizmetleri yöneticiliği çok iyi yerleşmiş ve tanınmış bir meslek haline gelmiştir.”¹⁷⁶ Yönetim olarak en zor yönetim alanı olan sağlık hizmetleri yöneticiliğinin yönetimi için işini iyi yapan profesyonel bir yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık hizmetleri yöneticiliğini diğer sektörlerden ayıran bazı koşullar vardır. Bu da sağlık sektöründe mesleğin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu koşullardan ilki sağlık hizmetlerinde insana verilen önemin bireyselleştirilerek yapılmasıdır. “Kişisel sağlık hizmetleri toplu olarak üretilip satılmadığı için her birey için özel olarak tasarlanmaktadır ve bu zorunluluk hizmetin yönetimini kompleks hale getirmektedir. İkinci özellik ise, çok büyük akademik sağlık merkezlerinden tek hizmet veren küçük sağlık birimlerine uzanan çok çeşitli organizasyonların yönetiminin diğer uzmanlık alanlarında farklı olan bir çeşitlilik getirmektedir.”¹⁷⁷ Sağlık sistemi içinde sağlık yöneticileri hekimler ve hemşirelerle

¹⁷⁵ Kavuncubaşı, 2000, s. 4

¹⁷⁶ F. Sarvan, “Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye’ de Sağlık Hizmetleri Yöneticiliği Meslek ve Eğitimi”, Toplum ve Hekim Dergisi, C. 10, S. 69 - 70, Ankara, 1995, s. 13

¹⁷⁷ Sarvan, s. 5

birlikte diğer sağlık personeli, halk ve politikacılar ile ekip çalışması içinde olması ve sorumlulukları onlarla paylaşması gerektiği için yöneticilerin iş yükü daha kompleks hale gelmektedir.

Sağlık Kurumlarının gelişmesini etkileyen faktörler şunlardır:

- Sağlık alanında harcamaların fazla olması,
- Sağlık kurumlarının genişlemesi ve karmaşık yapıda olması,
- Sağlık sigortasının artması,
- Sağlık alanında rekabetin olması,
- Kalitenin ve verimliliğin artması için devlet ve sigorta şirketlerinin baskılarının artması,
- Sağlık hizmetlerinin artık ekonomik bir hizmet olarak görülmesi,
- Sağlık kurumları işletmeciliği ile ilgili birikimlerin artmasıdır.¹⁷⁸

Sağlık kurumları yöneticilerinin sorumluluklarıda farklı konularda bulunan gruplara karşı, sigorta şirketlerine karşı ve kaynaklarla ilgili sorumluluklar olarak sınıflandırılmaktadır. Yöneticiler bu sorumlulukları yerine getirmek için daha etkin ve verimli çalışmak zorundadırlar. Sağlık dışında herhangi bir kuruluştaki yanlış yönetsel kararlar sonucunda parasal zararlar olurken, sağlık sektöründeki yanlış kararlar ise toplumun sağlık düzeyinde bozulma ve insan hayatının kalitesinde düşme olarak sonuçlanmaktadır. Yani diğer sektörlere göre sağlık sektöründeki kötü yönetim insan hayatına bedel olabilmektedir. Sağlık kurumları yöneticisi, kurumsal olan kurallara uymada etik davranışlar sergileyerek kurumuna, personeline, hastalara ve mesleğine karşı görev ve sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Başarısı devam eden sağlık kurumları hastalarına ve çalışanlarına karşı bağımlı olduklarını kabul ederek, sürekli kendilerini iyileştirerek performanslarını lerler. Yönetim süreci sürekli olarak göstererek, mantıksal bir sıra içinde takip edilmelidir. Bu sürecin birbiriyle uyumlu olmasına eşgdmlendirme denir.¹⁷⁹

Yöneticilerin sahip oldukları kişilik yapısı ve temsil ettikleri kişisel değerlerden bihaber çalışmaları, karmaşık ve belirgin olmayan mesajlara sebebiyet verebilir. Bundan dolayı çalışanların değer verdikleri şeyleri bilmek, uygun rgtsel

¹⁷⁸ Kavuncubaşı - Kısa, s. 50

¹⁷⁹ Kavuncubaşı, 2000, s. 6

teknikleri kullanmak bakımından çok önemlidir. Grup davranışı iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerden etkilenebilir. Çalışanların değer sistemiyle uyuşmadığında çatışma ve zorluklar baş gösterebilmektedir.

1.4. Sağlık Hizmetleri ve Hastanelerin Sağlık Hizmetlerindeki Yeri

1.4.1. Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetleri toplum sağlığının yükseltilmesi ve hastalıkların önlenmesi için yürütülen faaliyetlerle birlikte, hastalıkların tedavisi, teşhisi ve rehabilitasyonunu sağlamak için gerçekleştirilen hizmetleri hepsini ifade etmektedir. Bu sağlık hizmetleri; sağlığın geliştirilmesi ve korunması, çevre sağlığı hizmetleri, ana çocuk sağlığı ve aile planlaması gibi yaşam kalitesini etkileyen konuları içermektedir. Yani sağlık hizmeti kişilerin sağlığı ile ilgili sorunları çözmek için, sağlık hizmetleri içinde profesyonel kişiler tarafından yürütülen hizmet anlamına gelmektedir. Sağlık Hizmetleri Yönergesi' ne göre insanların sağlığına zarar veren etkenlerin ortadan kaldırılması ve korunması, hastalıkların tedavisinin sağlanması ve rehabilitasyonun yapıldığı hizmetlerdir.¹⁸⁰

Sağlık konusunu etkileyen etmenler değişken olduğu için bu konudaki çalışmalar hızla ilerlemektedir. Henrick Blum' a göre sağlık belirleyicileri; yaşam tarzı, kalıtım, sağlık hizmetleri ve çevre olarak sıralanmaktadır.¹⁸¹ Sağlık sistemi açısından ülkemize bakıldığında toplumun beklentilerini karşılamaya çalışıldığı, toplumun sağlık prestijinin yükselmesi için, kaliteli, etkili ve verimli sağlık hizmetinin verilmesi için birtakım çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda sağlık hizmetlerinin örgütlenmesi, finansmanı ve özelliklerinin büyük öneme sahip olduğu görülmüştür. Hastalıkların önlenmesi, sağlığın korunması, sağlık hizmetlerinin planlanması ve organizasyonuna ilişkin faaliyetleri Sağlık Bakanlığı yürütmektedir.¹⁸² DSÖ' ne göre sağlık hizmetleri, hem toplumun hem de bireylerin sağlıkla ilgili her türlü beklentilerine cevap vermek için sağlık personeli tarafından

¹⁸⁰ S. Somunoğlu, Sağlık Kurumları Yönetimi -1-, Eskişehir, 2012, s. 8

¹⁸¹ Somunoğlu, s. 6

¹⁸² Somunoğlu, s. 6

yapılan tedavi edici ve koruyucu hizmet olarak tanımlanmaktadır.¹⁸³ Buna göre çok boyutlu olan sağlık hizmetleri birbiri ile bağlantı içindedir. Bununda temel nedeni bireyin ve toplum sağlığının birçok faktörden etkilenmesi ve toplumun sağlık alanında farklı beklentilerinin olmasından dolayı sağlık hizmetlerindeki kapsam artmaktadır. Daha önceleri sadece hastaların tedavileri ile ilgili beklentilerin yerini günümüzde kozmetik cerrahi ve yaşam süresinin uzamasına yönelik beklentiler almaktadır.

1978’ de Alma Ata’ da yapılan Uluslar arası Temel Sağlık Hizmetleri Konferansı, sağlıkla ilgili hizmetlerin belirlenmesi için yapılan çalışmalardan biri olmaktadır. “Konferans sonucunda yayımlanan Alma Ata Bildirgesi’nde, DSÖ Genel Kurulu’ nda kararlaştırılan “2000 Yılında Herkese Sağlık” hedefine ulaşmak için izlenecek prensipler kararlaştırılmıştır. Bu bildirgeye göre temel sağlık hizmetleri, ülke ve toplumca karşılanabilen bir harcama sonucunda toplumun geneli tarafından kabul edilen ve tam katılım sağlandığı esas sağlık hizmeti tanımlanmıştır.”¹⁸⁴ Temel sağlık hizmetlerine göre sağlık sorunlarının kontrol altına alınması için halk eğitim programlarının gerektiği, sağlıklı beslenme ile ilgili uygun ortamın oluşturulması, içme suyunun temiz ve yeterli miktarda sağlanması, aile planlaması ve ana çocuk sağlığı ile ilgili hizmetlerin iyileştirilmesi, çevre şartlarının düzeltilmesi, sağlık yönetiminin geliştirilmesi için eğitim programlarının yapılması, gereksinim duyulan ilaçların temin edilmesi, sık görülen hastalıklara ve yaralanmalara karşı tedavilerin geliştirilmesi, bulaşıcı hastalıklara karşı bağışıklamanın yapılması ve aşı programının yapılması gerekmektedir. Ayrıca Alma Ata Bildirgesi’nde, ekonomik ve sosyal kalkınma da sağlığın önemli olduğu, toplumun sağlık hizmetlerine katılımının sağlanması gerektiği, sektörler arasındaki işbirliğin sağlık hizmetlerinde önemli olduğu, sağlık hizmetlerinin ekip anlayışı içinde ve uygun teknoloji ile verilmesine, sağlık hizmetlerinin herkes tarafından kabul edilmesi ve uyum içinde sunulması gibi önerilere de yer verilmektedir.¹⁸⁵ Sağlık hizmetleri hastanelerde verilmektedir. Hastaneler resmi kurumlar ve özel kurumlar olarak insanlara hizmet vermektedirler.

¹⁸³ Somunoğlu, s. 6

¹⁸⁴ Somunoğlu, s. 7

¹⁸⁵ Somunoğlu, s. 9

1.4.2. Hastanelerin Sağlık Hizmetlerindeki Yeri

İnsanların en temel ihtiyaçlarından biri de sağlıklı yaşamaktır. Sağlık hizmetlerinin karşılanması da ancak hastanelerde mümkün olmaktadır. Bu hizmetin verildiği hastaneler de verdiği için toplumda önemli bir yere sahip olmaktadır. Toplumun eğitim düzeyinin artmasına doğru orantılı olarak bireylerin bilinç düzeyi artacak ve böylece hastanelerin önemi de artacaktır.

Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de insan sağlığını koruyacak ve geliştirecek çabalar, devlet tarafından yerine getirilmektedir. 1982 Anayasasına göre herkes sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Anayasanın 56'ncı maddesine göre sağlık ile ilgili hükümler şu şekildedir. Devlet, herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak işbirliğini gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet bu görevini kamu ve özel kesimlerdeki sağlık ve sosyal kurumlarından yararlanarak onları denetleyerek yerine getirir.¹⁸⁶

Sağlık hizmetlerinde birinci derecede devletin yer almasının sebepleri şunlardır:

- Sağlık hizmetleri bütün toplum için önemlidir,
- Sağlık hizmetlerinde talebin belirlenmesi zordur,
- Sağlık hizmetleri mücadele gerektirir,
- Sağlık hizmetlerinin talebini karşılamada özel kesim yeterli değildir,
- Özel kesim karlılık oranına baktığı için sağlık yatırımları bazı bölgelerde yoğundur.
- Sağlık hizmetlerinin ekonomik olarak işletilmesi sağlık hizmetini engellemektedir.¹⁸⁷

Bu maddelere göre devletin sağlıklı bireyler yetiştirmek için sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına önem vermesi ve bu hizmetlerin yerine getirilmesi için harcamalarda bulunması kaçınılmazdır.

¹⁸⁶ E. Orhanel, "Türkiye' de Sağlık Hizmetleri Finansmanı ve Genel sağlık Sigortası" Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 1, Ankara, 2006, s. 2

¹⁸⁷ P.Önertürk, Refah Devletlerinde Sağlık Hizmetleri, Ankara, 1984, s. 24

1.5. Sağlık Kurumlarının Yönetiminde Geleneksel Trendler ve Yönetsel Özerklik

Sağlık sektöründeki değişim diğer sektörlerde olduğu gibi kaçınılmazdır. Değişen çevre koşulları ve ekonomik koşullar işletmelerde geleceğe yönelik planlar yapmaya ve kaliteli hizmet, hatasız ürünleri üretmeye yöneltmektedir.¹⁸⁸ Geleceğe yönelik trendler iletmek, sadece büyüme ve gelir elde etmek için değil de aynı zamanda kendilerini tehdit eden unsurların farkına varmaları açısından da yöneticilere önemli ipuçları vermektedir.¹⁸⁹ Sağlık sektöründe gelecekte sağlıkla ilgili sosyal boyutların neler olabileceği hükümet tarafından düşünülmesi gerekmektedir. Hastanelerde akreditasyon, GSMH ve sağlık hizmetlerinde maliyet, sağlık hizmetlerinde çeşitli ödeme teknikleri, malpraktis, sağlık sigortası, evde bakım, ölüm hakkı, yaşlılara verilen hizmet, tedavi hizmetlerinde ayaktan tedavinin yaygınlaştırılması, bilgi sistemi, teknoloji, organ nakli ve hastanelerde birleşmeler gibi konular ileride görülecek sağlık kurumlarının önemli konuları arasında yer almaktadır.¹⁹⁰

2. HASTANELERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Sağlık hizmetlerinde verilen hizmet çeşitli hizmet veren gruplar ile birlikte yerine getirilmektedir. Bu grupta hemşire, ebe, doktor, ... gibi sağlık çalışanlarının yanında muhasebeci, sekreter,... gibi çeşitli görevliler bulunmaktadır. Bu farklı hizmet grubundaki personelden beklenen, hastanın bakım hizmetini en iyi şekilde almasının sağlanmasıdır. Hastanelerden beklenen en önemli hizmet budur. Diğer işletmelerde olduğu gibi hastanelerde de hizmet kalitesini belirleyenler çalışanlardır. Bu çerçevede hastanelerin başarısı da insan faktörüne dayanmaktadır.

Ülkemizde sağlık sektöründe bulunan işletmeler hizmet kalitelerini yükseltmek zorundadırlar. Hizmet kalitesinin yükselmesi de sağlık personeline verilen önemden ve motivasyonu artıran unsurlardan geçmektedir. Hastanelerin belli bir amaca ulaşmaları için personelinin iyi yetişmiş olması gerekmektedir. Çünkü

¹⁸⁸ A. Can- H. İbicioğlu, “Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”, SDÜ, İİBF. Dergisi, S.3, C. 13, Isparta, 2008, s. 265

¹⁸⁹ Ç. Akar- N. Özgülbaş, Sağlık Kurumlarında Finansal Yönetim, Eskişehir, 2002, s. 277

¹⁹⁰ Akar - Özgülbaş, s. 278

hastanenin başarı ve başarısızlığını gösteren en önemli unsur personeldir.¹⁹¹ Bu kapsamda sağlık personeline ne kadar önem verilirse, o oranda daha verimli sağlık hizmeti alınabilir. Sağlık hizmetinin verilmesi için hastane personelinin olması gerekir. Bu konuda hastane yöneticilerine büyük işler düşmektedir.¹⁹²

3. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON- VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

3. 1. Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Uygulamalarının Gereksinimi

Diğer birçok alanda olduğu gibi sağlık sektöründe de temel unsur insan olması sebebiyle, sağlık hizmeti insana etki eden bütün unsurları kapsamaktadır. Bu unsurları da karşılayacak olan sağlık personelidir. Sağlık sektöründe yapılan işler insan hayatını etkilediği için sağlık personeline verilen önem ve farklılık da aynı oranda fazla olmalıdır. Çünkü sağlık sektöründe insan hayatı için yapılan bir hata telafisi olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple sağlık sektöründe hizmet veren personel daha dikkatli çalışmalıdır. Böyle hassas konumda hizmet veren personelin daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışması sağlanmalıdır. Bu da ancak çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması ve iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi ile sağlanabilmektedir. Hastanede çalışan personel kendine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmaz ise hastane yönetimi bu konuda istediği sonucu alamaz. Bundan dolayı çalışan personelin kendine verilen görevleri yerine getirmede istekli olması gerekmektedir. Bu da motivasyon unsurunun devreye girmesi ile etkili olur.¹⁹³ Motivasyonu düşük olan sağlık personelinin hata yapma olasılığı daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının iş yaşam kaliteleri yüksek ise hastalara karşı tedavilerinde ve motivasyonlarında pozitif etki olacaktır. Sağlık kurumları, çalışanlarının motivasyonunu ve yaşam kalitesini yüksek tutmak için diğer kurumlara

¹⁹¹ M. Özer- B Bakır, “Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, Gülhane Tıp Dergisi, C. 2, S. 45, Ankara, 2003, s. 118

¹⁹² Kırıcı, s. 50

¹⁹³ S. Aykanat, “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Gazi Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003, s.57

göre daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.¹⁹⁴ Sağlık personelinin verimliliğini artırmak için motivasyon araçlarına daha fazla önem vermek gerekir. Sağlık kurumlarının yapmış olduğu motivasyon modelleri, adaletli ve sağlıklı olursa daha kaliteli hizmet olarak amaçlarına daha iyi ulaşabilirler.¹⁹⁵

Bireyler ihtiyaçları giderildikçe yaptıkları işi daha iyi tatmin olarak yaparlar. Hastanelerde iş tatmini ve çalışma çevresinin önemli hale gelmesinden dolayı yöneticilerin motivasyon konusunda daha fazla bilgi sahibi olmaları gerekir. Ayrıca motivasyon için gerekli ortamın sağlanması gerekmektedir.¹⁹⁶ Sağlık hizmeti sunan örgütler, yapısal ve işlevsel açıdan en karmaşık örgütler arasında yer almaktadır. Sağlık hizmet sunumunda memnuniyet kavramı, son yıllarda önem kazanan bir konu olmuştur. Kurum ve kuruluşlarda çalışanların özellikle memnuniyet ve motivasyonlarının korunması ve bu duyguların yüksek olması hem kurum hem de çalışan için oldukça önemlidir. Mesleki doyum her iş alanı için geçerlidir. Sağlık hizmetlerinin insanı konu alması ve bu yüzden daha fazla dikkat ve hassasiyet gerektirmesi sebebiyle, sağlık çalışanlarında mesleki memnuniyet daha da önem kazanmaktadır.¹⁹⁷ Yöneticinin en önemli görevlerinden biri de etkili bir örgüt yaratmak ve personelinin daha etkin bir şekilde çalışması için onları motive etmelidir. Böylelikle personel kendine verilen görevi yerine getirmede daha istekli olacaktır. Personelin motivasyonla birlikte kabul alanı da genişletilerek verilen işin daha etkili bir şekilde yerine getirmesi sağlanabilir.¹⁹⁸ Motivasyonu ve iş yaşam kalitesi düşük olan personelin verimli ve etkin çalışması imkânsızdır. Bunun için yöneticiler çalışan personelin motivasyon ve morali ile yakından ilgilenerek yaşam kalitesini artırmak için olanaklar sağlamalıdır.

Motivasyon çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik bir süreçtir. Bireylerin ihtiyaçları, davranışları ve amaçları olup, bu kavramların içinde ihtiyaçlar konusunun

¹⁹⁴ B. Keklik- R. Kılıç, “Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C. 16, S.2, Afyon, 2012, s.148

¹⁹⁵ M. Bayer- M. Durna- D. Söylemez, Sağlık İşletmelerindeki Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi, [http:// Sabem. gov. tr/ Akademik Metinler](http://Sabem.gov.tr/Akademik/Metinler) (20.05.2014)

¹⁹⁶ O. Atay, “Motivasyonun Verimliliğe Etkisi”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, S. 467, Ankara, 2000, s. 57

¹⁹⁷ Keklik- Kılıç, s. 149

¹⁹⁸ S. Oral - Z. Kuşluvan, “Motivasyon Konusuna Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, s. 94

incelenmesi gerekmektedir. Yöneticiler bu ihtiyaçları bilerek bireylerin davranışlarını çözebilmeli ve her insanın birbirinden farklı olduğunu bilincinde olmalıdır. Bireylerde, her yapılan davranışın bir nedeni olduğunu bilinmelidir.¹⁹⁹ Hastaneler heterojen bir yapıya sahip olduğu için farklı tecrübeye, yaşa, eğitime ve sosyal sınıfa ait çalışanlar bulunmaktadır. Hastanede yapılacak işler bazen uzmanlık bilgisi gerektirirken bazen de hiç eğitimi ve bilgi sahibi olmayı da gerektirmeyebilir. Bu şekilde heterojen olan kurumlarda motivasyon için önemli sorunlar olabilmektedir. Çünkü bu gruptaki kişilerin farklı ihtiyaçları ve beklentileri olacaktır.²⁰⁰

3.2. Sağlık Çalışanlarında Verimlilik

Sağlık kurumları senelerden beri bir hayır kurumu olarak bilindiği için, sağlık kurumlarının bir işletme olarak kabul edilip edilmemesi konusunda bazı tartışmalar olmuştur. “Sağlık kurumlarının ekonomik bir işletme olamadığını savunanlar, bu görüşlerin çıkış noktasını, sağlık kurumlarının temel amacının kazanç olmamasına dayandırırılar. Bu görüşte olanlar, kazanç amacı gütmeyen ve sosyal nitelikleri ağır basan kuruluşların, ekonomik ilişkiler içinde yönetilemeyeceğini ileri sürerler. Bu görüşe göre; sağlık kurumlarında verimliliğin göz önünde tutulması, hastaların sağlıklarının tehlikeye atılması ve toplum bireylerinin sağlık hizmetlerinden yararlanmalarının önemli ölçüde sınırlandırılması anlamına gelmektedir.”²⁰¹ Günümüzde her alanda görülen bu hızlı değişim, sağlık işletmelerini de etkilemektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajını yakalamalarında etkili unsurların başında ise üretilen hizmetin kalitesi gelmektedir.

Sağlık kurumları, hayati öneme sahiptir ve hata kabul etmez. Doğrudan insan hayatıyla ilgilenmesi sebebiyle diğer işletmelere göre daha hassas ve yüksek kalitede sorumluluk gerektirmektedir. “Sağlık kurumları, müşteri- hasta ile sağlık ekibi ve doktoru bir araya getiren ve tedavi için uygun ortamı sağlayan bir aracı rolü üstlenmektedir. Güven unsurunun son derece önemli olduğu sağlık sektöründe, müşteri sadakati doğrudan doktora yönelip, kurum ikinci planda kalmaktadır. Sağlık

¹⁹⁹ Şahin, s. 525

²⁰⁰ Özer - Bakır, s.118

²⁰¹ Ş. Kavucubaşı, Sağlık Kurumları Yönetimi, 2007, Eskişehir, s. 45

hizmetlerinin sunuluş biçimi, ülkelerin sosyoekonomik kalkınmışlık düzeylerini belirleyen önemli göstergelerdir.”²⁰² Sağlık hizmeti verilen kurumlarda toplam kalite yönetiminin esas alınması gereklidir. Başarıyı ve gelecek için amaçları olan kurumların elindeki en önemli güç insan potansiyelidir. Sağlık işletmeleri belirli bir amaca ulaşmak için bazı üretim faktörlerini kullanmak zorundadır. Bu faktörler para, makine, insan gücü, malzeme, bina, zaman ve yerdir. Bunların içinde sağlık kurumlarında en önemli olanı insan faktörüdür.²⁰³ Bu insan motive olmuş, iletişim kurabilen, hedeflerini bilen, amaçlarına varmak için çaba gösteren, çalıştığı yeri kendi işi gibi gören ve örgütün amaçları ile kendi amaçlarını birleştiren insandır. Bütün işletmelerde olduğu gibi hastanelerin başarısı da çalışanların başarısına bağlıdır. Hastaneler için en önemli kaynak çalışanlardır. Bundan dolayı hastane yönetimi çalışanların istek ve ihtiyaçlarını bilmeli ve beklentilerini karşılamalıdır. Bu nedenle beklenen verimin elde edilmesi için çalışma ortamının huzurlu olması, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması gerekmektedir.²⁰⁴

Sağlık hizmetleri ileri teknoloji ve yüksek performansla yani emek ile verilen hizmetlerdir. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde gelişen teknolojinin yanında, çalışanların motivasyonları da önemlidir. Sağlık kurumlarındaki başarıyı doğrudan etkileyen hastane personelinin verimliliği olmaktadır. Bunun yanında emek ve teknoloji de önemlidir. “Sağlık kurumlarının hizmet sunduğu toplumun sağlık ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik plan ve düzenlemelerde, hizmet kullanıcıların memnun edilmesi ya da hizmetten tatmin sağlamalarını ön planda tutmalarının kurumsal başarı ve rekabet edebilme gücü açısından zorunlu olduğu açıktır.”²⁰⁵

Sağlık kurumlarının temel görevlerinden en önemli olanı, topluma verimli ve kaliteli sağlık hizmeti sunabilmektedir. Bu kaliteli hizmetten hastalar yararlanmaktadır. Hastane işletmelerinin verimliliği de bununla ölçülebilmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan personelin, iş motivasyonunu ve kuruma adaptasyonu

²⁰² Soykenar, s. 56

²⁰³ M. Dalkıran, “TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Belirlenmesi”, YYLT, Gata Sağlık Bilimleri Enstitüsü(SABE), Ankara, 1993, s.3

²⁰⁴ Kırıcı, s.50

²⁰⁵ F. Aslantekin- B. Göktaş- M. Uluşen,- R. Erdem, “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C. 2, S.6, Elazığ, 2007, s.57

için, yöneticilere daha çok sorumluluk düşmektedir. Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşması için personelini motive etmek için onları iyi tanımalı ve bilmelidir. Sağlık çalışanlarının sağlığının da korunması bireylere verilen hizmetin kalitesi ve verimliliği açısından önemli olmaktadır.²⁰⁶ Öncelikle hastanelerin amacı sağlıklı olan bireylerin sağlıklı olarak çıkmalarını sağlamaktadır. Buradaki önemli nokta yapılacak ufak bir hatanın bile insan hayatını olumsuz yönde etkilemesidir.²⁰⁷ Hasta ve bireylerin iletişim içinde olduğu başka kişiler, kurum ve kuruluşlar olabilmektedir. Sağlık kurumları süreklilik gösteren bir örgüt olduğu için dış çevreleri de izleyerek değişiklikleri takip etmek durumundadır.²⁰⁸ Bütün sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de değişim çok hızlıdır. Sağlık kurumlarındaki yeni gelişmeler ve değişim olayları bazen tehdit yaratabildiği gibi bazen de yeni fırsatlar yaratabilmektedir.

3.3. Sağlık Çalışanlarında Motivasyon- Verimlilik İlişkisi

Son yıllarda sağlık, sağlığı etkileyen etmenler, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi gibi kavramlar güncelliğini koruyan ve önemi artan konular içinde bulunmaktadır. Sağlıkla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlarda ülkelerin sosyal, kültürel ve politik yapının sağlığı nasıl etkilediği ifade edilmektedir. DSÖ' ne göre ruhsal, fiziksel ve sosyal olarak tam bir iyilik hali sağlığın tanımıdır. Çalışanların motivasyon eksikliği verimliliğin düşmesine neden olabilir. Fakat verimliliğin düşmesinde motivasyonla ilgili olmayan birçok sebep olabilir. Bu sebepler; disiplinsizlik, yetersizlik, standart eksikliği, zayıf yönetim ve kişisel sorunlar olarak ifade edilmektedir.²⁰⁹

Genel olarak yönetimin tanımı çalışanların amaçları, beklentileri, ihtirasları, ihtiyaçları ve tutkuları birbirinden ayrı olan bireylere iş yaptırabilme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle yönetim örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının birlikte uyumunu sağlamaya çalışmalıdır.²¹⁰ Bu da ancak hastane yöneticilerinin gösterdiği başarıya bağlıdır. Bireyler kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılarken

²⁰⁶ M. Aslan, Hizmet Ekonomisi, İstanbul, 1998, s. 5

²⁰⁷ Dalkıran, s. 2

²⁰⁸ Somunoğlu, s. 4

²⁰⁹ K. Keenan, Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon, (Çev. E. Koparan), İstanbul, 1996, s. 7

²¹⁰ Şahin, s. 534

daha istekli ve gayretli görünürler. Fakat örgüt amaçları için aynı gayreti ve isteği göstermeyebilirler. İşte bu noktada motivasyon unsuru ortaya çıkmaktadır. İnsanlara zorla bir şeyleri yaptırmak çalışanlarında işi isteyerek yaptığını göstermez. Yöneticiler insan davranışlarının verimlilik için önemli olduğunu bilmelidir. Sadece teknoloji ile verimlilik sağlanamaz. Bunun yanında finansal ve fiziksel kaynaklarında insan gücü ile uygun bir biçimde olması gerekir. Motivasyon hem yöneticileri hem de çalışanları ilgilendiren bir konu olup daha etkin ve verimli olmak için daha fazla motive olmayı sağlayan konular üzerinde durulmuştur.²¹¹

Toplumların ekonomik kalkınmasını ve gelişmişlik düzeyini gösteren kavram sağlık kavramı olmaktadır. Çağdaş gelişimle birlikte insana verilen önem artarak bununla ilgili yatırımlar belli bir düzeye ulaşmaktadır. Hastanelerin insan sağlığını koruması için kaliteli ve verimli hizmet vermesi gerekir. Bunun için sadece finansal kaynaklar değil, gerekli bilgi ve beceriye sahip personelin, ihtiyaçların ve beklentilerin saptanarak bu yönde motive olmaları sağlanmalıdır.²¹² Bu da yöneticilerin çalışanları ile yakından ilgilenmelerine bağlıdır. Çünkü çalışanları nelerin motive ettiğini öğrenmek, onların yaptıkları davranışları yorumlayarak anlaşılabilir. Ayrıca motivasyon kişisel bir olay olup bir çalışanı motive ederken diğer çalışanı motive etmeyebilir. Yöneticiler çalışanların farklı özelliklerine saygı duyarak, onları neyin motive ettiğini saptamalıdır.²¹³ Bireyler çalıştıkları kurum içinde gelişmeye açık ve önemli olduklarını hissettikleri zaman daha faydalı olacaklardır. Böylelikle yöneticiler çalışanların mesleki ve kültürel özelliklerini desteklemelidir. Aksi taktirde çalışanlar kurum içinde kendilerini değersiz hissedeceklerdir.²¹⁴

Hastanelerde verilen hizmet bireye özel olduğundan dolayı çalışanların etkin olmalarının sağlanması için, iş doyumu ve motivasyonun sağlanması gerekmektedir. Sağlık hizmetleri yöneticileri çalıştığı personele önem vermezse amaçlarına ulaşmada zorlanırlar. Bundan dolayı sağlık hizmetleri bireylerin davranışlarını değerlendirerek kurulmalıdır. Sağlık çalışanlarınca verilen hizmetin daha kaliteli

²¹¹ Şahin, s. 534

²¹² Soykenar, s. 57

²¹³ H Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s. 204

²¹⁴ Gürgen, s. 204

olması için öncelikle kendisinin de sağlıklı olması gereklidir. Bunun içinde bazı olanakların sağlanması gerekmektedir. Çalışma koşullarının düzenlenmesi, çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, demokratik haklara kavuşmasının sağlanması gibi olanakların verilmesi ile sağlıklı sağlık çalışanlarından ve kaliteli sağlık hizmetinden söz edilebilir.

Bireyler çalıştığı iş ortamından ve yaptığı işten memnun olduğu zaman daha etkin ve verimli çalışmaktadırlar. Günümüzde hastanelerin yüksek stresli ortam olması, sağlık çalışanlarının yoğun çalışması ve iş tatminini olmaması, bundan dolayı memnun olmayan hastalar ve yetersiz verilen sağlık hizmetleri sağlık işletmelerinde motivasyon eksikliğini göstermektedir.²¹⁵ Hastanelerde çalışan personelin yaklaşık olarak %60' ını hemşireler oluşturmaktadır. Bundan dolayı hastanelerin etkinliği ve verimliliği hemşirelerin motivasyonuna bağlıdır. Karmaşık yapıda olan hastanelerde temel girdi insan olduğu için hayati öneme sahip olmasından dolayı çıktının kalitesi büyük öneme sahiptir. Hayati öneme sahip olan hastanelerde verilen hizmetin sürekli iyileştirilmesi ve personele değer verilmesi gerekir. Kaliteli hizmetin verilmesi için motive edilmiş personele ihtiyaç vardır. Bundan dolayı yöneticiler daha verimli hizmet için motivasyon yöntemlerini iyi kullanabilmelidir.²¹⁶

Gün geçtikçe kültürel, sosyal ve bilgi düzeyi artan bireyler, çalıştıkları yerden parasal olan beklentilerin yanında artık farklı tatmin unsurlarını aramaktadırlar. Bunlar da sosyal tatmin unsurları olmaktadır. Çalışanlar yaşamının büyük bir kısmını çalıştığı işyerinde geçirdiği için çalıştığı yerin amaçlarını benimseyerek verimli olmaktadır. Örgüt amaçları ile kişisel amaçların birbiri ile uyumlu yada uyumsuz olması örgütlerin başarısını etkilemektedir.²¹⁷ Motivasyonun çift yönlü bir süreç olması sebebiyle yöneticiler sonuçlardan çalışanlarıyla karşılıklı olarak etkileneceklerdir. Buradaki önemli unsur yöneticiler tarafından çalışanların isteklerini tatmin edilebilmesi ve kendilerini de motive edebilecek iş ortamını sağlamak için motivatörler bulabilmeleridir.

²¹⁵ Bayar- Durna - Söylemez, s. 2

²¹⁶ Aykanat, s. 3

²¹⁷ Bayar- Durna- Söylemez, s. 2

SONUÇ

- “i. Günümüzde bireylerin ihtiyaçları; temel ihtiyaçlar ve tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütlerin, çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılanması motivasyonu sağlar. Böylelikle örgütler çalışanların verimli olmalarını ve onların sorumluluk almalarını sağlayarak, her türlü problemi çözmek için onları harekete geçirecek uygun bir ortam sağlamalıdır. Buna göre **sağlık çalışanlarında motivasyon ve verimlilik, çalışılan ortama göre farklılık gösterir** varsayımı tutarlı çıkmıştır.

-“ii. Motivasyon araçları bireyden bireye farklılık gösterir. Bu yüzden kişilerin davranışlarının değişik sebepleri vardır. Dolayısıyla yöneticiler personelini iyi tanımalı ve onların motivasyonunun artıracak modelleri doğru belirleyerek geliştirmelidir. Bu modelleri belirlerken öncelikle çalışanları gözlemlemeli, onlarla görüşmeler yapmalı ve birtakım anketlerle memnuniyet ölçümü yapmalıdır. Çıkan sonuçlara göre çalışanlara yönelik motivasyon araçları belirlenmelidir. Çünkü işin özelliğine, çalışan personele ve işletmeye göre motivasyon araçları değişiklik göstermektedir. Bundan dolayı **iş ortamı ile çalışanların özelliklerine uygun görevlerde yer almaları arasında motivasyon açısından doğrusal bir ilişki vardır** varsayımı tutarlı çıkmıştır.

-“iii. Çalışanların iş tatmin düzeyleri arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Bu yüzden yönetici motivasyon araçlarını en etkili şekilde kullanarak onları motive etmelidir. Çalışanlarına değer vermeli, onların yönetime katılımını sağlamalı ve terfi olanakları vererek örgütün amaçları ile personelin amaçlarının birbiriyle uyumlu olduğunu ortaya koyabilmelidir. Etkili motivasyon yönetimi, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkilidir. Bundan dolayı **sağlık personelinin etkin ve verimli çalışması örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için ön koşuldur** varsayımı tutarlı çıkmıştır.

-“iv. Adaletli ve yeterli ücret, yükselme olanakları, çalışanların fikirlerinin sorulması, takdir edilme, örgüt için değerli olduklarının hissettirilmesi motivasyonu

arttırmada en etkili yöntemlerdir. Bu konularda personel desteklenmelidir. Motivasyonu yüksek olan çalışanın morali de yüksektir. Böylelikle yüksek motivasyonu olan personel verdiği emeğin değerli olduğunu düşünmektedir. Bundan dolayı **sağlık çalışanları verdikleri emeğin değerli olduğunu bilmelidir** varsayımı tutarlı çıkmıştır.

-“v. Çalışanlara ödenen ücret düzeyi arttıkça, çalışanların motivasyon ve verimlilik düzeyleri de artmaktadır. Ancak ücret dağılımında adaletli olunması gerekmektedir. Çalışanlar dağıtılan ücretin adil olup olmadığını irdelemektedir. Bundan dolayı **sağlık çalışanlarının ücret düzeyleri ile motivasyon ve verimlilik arasında doğrusal bir ilişki vardır** varsayımı tutarlı çıkmıştır.

-“vi. Her işletmenin kendi kültür ve yönetsel değerlerine göre değişen bir motivasyon anlayışı vardır. Standart olarak her yıl artan maaş farkını bile motivasyon aracı gibi gören işletmeler bulunmaktadır. Ne yazık ki işletmeler bireyleri motive eden tek unsurun para olduğunu düşünürler. Halbuki ufacık bir tebessüm, bir teşekkür ya da iyi akşamlar gibi iyi dileklerde bulunmak çalışanlar için daha fazla değer taşıyabilir. Yöneticiler bu tarz davranışları gereksiz olarak düşünmemelidir. Bundan dolayı **motivasyon, yönetim tarafından çalışanların işten aldığı doyumun daha yüksek olması açısından önemli bir yere sahiptir** varsayımı tutarlı çıkmıştır.

-“vii. Çalışanların verimindeki bir miktar düşme hemen motivasyon eksikliğini düşündürmektedir. Aslında verimliliğin düşme sebepleri arasında sadece kişisel motivasyonla ilgili olmayan birçok sebep olabilir. Bunlar eğitim eksikliği, yetersizlik, disiplinsizlik, standart eksikliği, zayıf yönetim ve kişisel sorunlar olabilir. Aşırı iş yükü sağlık çalışanlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Personelin ve verilen hizmetin dengesiz olması çalışanları ruhsal ve fiziksel yönden etkilemektedir. Kaliteli sağlık hizmetinin verilmesi sadece motive olmuş personel ile sağlanmaktadır. Bu yüzden **motivasyon verimliliğin fonksiyonu olup verimlilik ve motivasyon arasında olumlu bir ilişki vardır** varsayım hakkında kesin bir yargıya varılamamıştır.

KAYNAKÇA

- Adair, J., Etkili Motivasyon . (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003
- Ak, B., Hastane Yöneticiliği, Ankara, 1990
- Ak, B. - Akar, Ç., ‘Hastanelerin Özellikleri ve Diğer işletmelerden Farklılıkları’, Sağlık Yönetimi, C. 2, S. 5, Ocak, Ankara, 1988
- Akar, Ç. - Özgülbaş, N., Sağlık Kurumlarında Finansal Yönetim, Eskişehir, 2002
- Akdemir, A., İşletme Bilimine Giriş, İstanbul, 1996
- Akdemir, A., Vizyon Yönetimi, İstanbul, 1998
- Aktan, C., Çift Faktör Teorisi, Ankara, 2005
- Altuğ, D., Örgütsel Davranış, Ankara, 2005
- Argun, T., İletişim ve Sosyal Paydaşlar, Executive Excellence, C. 1, S. 5, İstanbul, 1997
- Argon, T.- Eren, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004
- Aslan, M. H., Hizmet Ekonomisi, İstanbul, 1998
- Aslantekin, F.- Göktaş, B.- Uluşen, M.- Erdem, R., “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C. 2, S. 6, Elazığ, 2007

- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996
- Atay, O., ‘Motivasyonun Verimliliğe Etkisi’, Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi, S.467, Ankara, 2000
- Atilla, M., “Örgüt Kültürü ve Yönetim Yaklaşımındaki Farklılıklar Bakımından Motivasyon Sürecinin İşlemesinde Kalite Çemberlerinin Etkinliği”, Standart: Ekonomik ve Teknik Dergisi, C. 38, S. 449, Ankara, 1999
- Ay, F. A. - Karakaya, A., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, CÜ. SBD, C.31, S.1, Sivas, 2007
- Aykanat, S., “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Gazi Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003
- Bakan, İ., Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2011
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992
- Başaran, İ. E. Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998
- Baykal, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978
- Baysal, C. – Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996
- Budanlı, K., ‘Vroom’ un Motivasyon Yaklaşımı’ Motivasyon Teorileri (Ed. İ.S. Hakkı-E. Camcı), Ankara, 2001
- Can, H. , Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997
- Can, H. T. - Yaşar, D., Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 2000

- Can, H. - Akgün, A. - Kavuncubaşı, Ş., Personel Yönetimi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1994
- Can, A. - İbicioğlu, H., “Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi” SDÜ, İİBF Dergisi, C. 13, S. 3, Isparta, 2008
- 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
- Dalkıran, M., “TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Belirlenmesi”, Gata SABE, YYLT, Ankara, 1993
- Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1994
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996
- Dinler, Z. , İktisada Giriş, Bursa, 1995
- Doğan, M., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 2002
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993
- Eren, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1997
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1999
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001

Eren, E.- Erdil, O. - Zehir, C., “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, S. 2, İstanbul, 2000

Erengül, B., Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997

Erkut, H., ‘Verimlilik- Özendirme’, Verimlilik Dergisi, S. 4, Ankara, 1992

Ertürk M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2001

Efil, İ., İşletme Yönetimi, Bursa, 2004

Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1998

Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000

Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000

Gündaş, A., ‘Fonksiyonel Hastane Organizasyonu’, Hastane İdareciliği Dergisi, S.4, Kasım, Ankara, 1968

Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001

Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997

Gürsoy, H., Okulda-İşyerinde Verimli Çalışma Yolları, Kocaeli, 2007

Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 1995

İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1984

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

Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000

Kavuncubaşı, Ş., Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2007

Kavuncubaşı, Ş. - Kısa, A., Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2002

Keenan, K., Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon, (Çev. E. Koparan), İstanbul, 1996

Keklik, B.- Kılıç, R., “Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C. 16, S. 2, Afyon, 2012

Kıdak, L. ve Aksaraylı, M., “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi SBE Dergisi, 7(1), Manisa, 2009

Kırcı, A., “Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Atılım Üniversitesi, SBE. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001

Köroğlu, K., Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli, Ankara, 1993

Kumkale, T. T., Türklerde Motivasyon - İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1996

Maitland, I., İnsanları Motive Etmek, (Çev. A. Bora - O. Cankoçak), Ankara, 1997

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

- Orhanel, E., ‘Türkiye’ de Sağlık Hizmetleri Finansmanı ve Genel Sağlık Sigortası’, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 1, Ankara, 2006
- Önen, L. - Tüzün, M. B. , Motivasyon, İstanbul, 2005
- Önertürk, P. Refah Devletlerinde Sağlık Hizmetleri, Ankara, 1984
- Örücü, E. - Kanbur, A., “Örgütsel - Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S. 1, Manisa, 2008
- Özdemir, S. - Muradova, T., Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, Bakü, 2008
- Özdemir, M., “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları” Verimlilik Dergisi, C.2, Ankara, 1991
- Özer, M. - Bakır, B., “Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi” Gülhane Tıp Dergisi C.2, S.45, Ankara, 2003
- Öztürk, N. - Akbulut, Y. “Hemşirelerin İşgücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi”, Ankara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi, C.10, S.1, Ankara, 2011
- Palmer, M. - Winters, K.T., İnsan Kaynakları, (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993
- Pekel, H.N., “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi”, SDÜ, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001
- Peker, Ö., Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995
- Preffer, J., Rekabette Üstünlüğün Sırrı; İnsan, (Çev. S. Gül), İstanbul, 1995

- Propenko, J. I., “Verimliliğin Rolü Unsurları, Politika ve Stratejileri”,
İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK-İLO İşbirliği
Projesi Çerçevesinde Verimlilik Eğitim Semineri, İstanbul, 1992
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu, Z., – Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998
- Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yataklı Tedavi Kurumları
İşletme Yönetmeliği Mevzuat Kitabı, Ankara, 1995
- Sapancalı, F., “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”,
Verimlilik Dergisi, C.22, S. 4, Ankara, 1993
- Sarvan, F., “Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye’de Sağlık Hizmetleri
Yöneticiliği Meslek ve Eğitimi”, Toplum ve Hekim Dergisi, C.10, S.69,
Ankara, 1995
- Somunoğlu, S., Sağlık Kurumları Yönetimi -1-, Eskişehir, 2012
- Soykenar, M., “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen
Faktörler”, DEÜ, Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, İzmir, 2008
- Sözen, C., Sağlık Yönetimi, Ankara, 2003
- Şahin, A., Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, SÜ SBE Dergisi, S.11,
Konya, 2004
- Şimşek, M. Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş
ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 1998
- Tokat, M., Sağlık Ekonomisi, Eskişehir, 1994

Yılmaz, H., “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik”, Standard: Ekonomik ve Teknik Dergisi, C. 38, S. 448, Ankara, 1999

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000

İNTERNET KAYNAKLARI

Altok, T., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat işletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, SDÜ, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 1999, [www. eprints.edu.tr/640/1/TS00720.pdf](http://www.eprints.edu.tr/640/1/TS00720.pdf) (12.07. 2014)

Baltaş,A.’MotivasyonSözcüğü’<http://www.baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PR=249&Sayı=13>(28.02.2014)

Banger,G., ‘Motivasyon’,
<http://www.odevsel.com/genelkultur/878/motivasyon.html>(05.03.2008)

Bayer, M., - Durna, M .- Söylemez, D., “Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi”, Modern Hastane Yöneticiliği Dergisi, Mayıs-Haziran, [http:// Sabem.Gov.Tr/Akademik Metinler](http://Sabem.Gov.Tr/Akademik%20Metinler), 2000 (20.05.2014)

H. Durmuş, ‘Eğitim Yönetimde Motivasyon ve Ödüllendirme’,
[http://www.hayatidurmuş.com/GGO/Şubat- pdf/08. pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/Şubat-pdf/08.pdf) (28.02.2014)

H. Seçim, ‘Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri’
<http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (17.02.2014)

ÖZGEÇMİŞ

29/09/1979 tarihli Antalya ili doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi Antalya İlinde tamamladım. 2001 yılında Akdeniz Üniversitesi Hemşirelik bölümünden mezun oldum. 2011 – 2012 Eğitim- Öğretim yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

06/03/2006 tarihinde Bursa Yüksek İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hemşire olarak göreve başladım. Bu kurumda 03/09/2014 tarihine kadar farklı servislerde hemşire ve sorumlu hemşire olarak görev aldım. 19/09/2014 tarihinde Eskişehir Devlet Hastanesi'nde hemşire olarak göreve başladım. Halen bu kurumda hemşire olarak görevime devam ediyorum.

Özel ilgi alanlarım, kişisel gelişim ve iletişimle ilgili kitaplar okumak, sporla ve el becerileriyle ilgilenmektir.

Evliyim ve iki çocuk annesiyim.

Aday: Emine EYİĞÜN